



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL  
LITORAL**

**Instituto De Ciencias Matemáticas  
Ingeniería en Auditoría y Control de Gestión**

**“Diseño de un sistema de gestión de indicadores basado en la metodología del Balanced Scorecard de una empresa que se dedica a la venta de café en grano al 31 de diciembre de 2007”**

**TESIS DE GRADO**

**Previa a la Obtención del Título:**

**INGENIEROS EN AUDITORÍA Y CONTROL DE GESTIÓN**

**Presentada por:**

- ◆ **Sandra Margarita Rodrigo Pazmiño**
- ◆ **María Paulina Vélez Álava**
- ◆ **Luis Fernando Yépez Marcillo**

**GUAYAQUIL – ECUADOR**

**2008**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios.....Y a todos aquellos  
que hicieron posible la confección  
y elaboración de este trabajo en especial  
a nuestro director de tesis.

## **DEDICATORIA**

A nuestros padres, familiares y amigos.

**TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**

---

**MBA. JAIME LOZADA**

**DIRECTOR DE TESIS**

---

**ING. CRISTIAN ARIAS**

**PRESIDENTE**

## **DECLARACION EXPRESA**

“La responsabilidad del contenido de esta tesis de grado nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

(Reglamento de Graduación de la ESPOL)

---

**Sandra Rodrigo Pazmiño**

---

**María Paulina Vélez Álava**

---

**Luis Fernando Yépez Marcillo**

## **RESUMEN**

El presente trabajo contiene la implementación de la metodología del Balanced Scorecard de una compañía que se dedica a la venta de café en grano al 31 de diciembre de 2007” que ayude al logro de sus objetivos mediante la utilización de indicadores para la operacionalización de sus estrategias y procesos.

Este trabajo está dividido en 10 capítulos comprendidos de la siguiente manera:

El capítulo 1 muestra el marco teórico tomado como referencia para la realización de la auditoría.

En el capítulo 2 se plasma la planificación realizada a la empresa con el objetivo de conocer al ente, su base legal, su entorno económico, entre otros.

En el capítulo 3 se encuentra los talleres respectivos, específicamente la definición del negocio, misión, visión, valores y temas estratégicos.

En el capítulo 4 se desarrolla en base a las necesidades de la empresa objetivos que ayuden al logro de la estrategia, en base a cuatro perspectivas

tales como: perspectiva financiera, clientes, procesos, de crecimiento y desarrollo.

En el capítulo 5 y 6 se detallan los procesos de la compañía y su organigrama funcional.

En el capítulo 7 se encuentra el diseño de un software que recopila todo el trabajo realizado en los talleres, el cual ayudará a la visualización de los resultados y a la toma de decisiones.

En el capítulo 8 se encuentra un análisis estadístico con la ayuda de técnicas y herramientas estadísticas para el aprendizaje estratégico y una adecuada toma de decisiones.

En el capítulo 9 se ejecutó una auditoría al sistema de gestión implementado mediante un check list evaluando los puntos sobresalientes que involucran al Balanced Scorecard.

En el décimo y último capítulo están las respectivas conclusiones y recomendaciones producto de los capítulos abarcados a lo largo de nuestro trabajo.

## ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE GENERAL</b>	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	<b>XI</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	<b>XII</b>
<b>ABREVIATURAS</b>	<b>XIII</b>
<b>CAPITULO 1</b>	<b>1</b>
<b>BALANCED SCORECARD</b>	<b>1</b>
<b>1.1 DEFINICIÓN</b>	<b>1</b>
<b>1.2 ETAPAS DEL BALANCED SCORECARD:</b>	<b>2</b>
<b>1.3 ELEMENTOS DE UN BALANCED SCORECARD:</b>	<b>3</b>
1.3.1. <i>Misión y Visión.-</i>	3
1.3.2. <i>Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos.-</i>	4
1.3.3. <i>Propuesta de valor al cliente.-</i>	5
1.3.4. <i>Indicadores y sus metas.-</i>	6
1.3.5. <i>Iniciativas estratégicas.-</i>	8
1.3.6. <i>Responsables y recursos.-</i>	8
1.3.7. <i>Beneficios</i>	9
<b>1.4 ANÁLISIS ESTADÍSTICO PARA LA TOMA DE DECISIONES</b>	<b>9</b>
1.4.1. <i>Regresión</i>	9
1.4.2. <i>Regresión Múltiple</i>	10
1.4.3. <i>Supuestos de mínimos cuadrados</i>	13
1.4.1.1. Normalidad en los residuos	13
1.4.1.2. No auto correlación en los residuos	13
1.4.1.3. No multicolinealidad	13
1.4.1.4. Pruebas de hipótesis	14
<b>CAPITULO 2</b>	<b>16</b>
<b>CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO</b>	<b>16</b>
<b>2.1 GENERALIDADES</b>	<b>16</b>
<b>2.2 ESTRUCTURA CORPORATIVA.</b>	<b>17</b>
<b>2.3 ORGANIZACIÓN GEOGRÁFICA</b>	<b>18</b>
<b>2.4 PRODUCTOS</b>	<b>18</b>
<b>2.5 FORMAS DE DISTRIBUCIÓN DE LAS BODEGAS Y TRATAMIENTO DE CAFÉ.</b>	<b>19</b>

<b>2.6</b>	<b>ESTRATEGIA DE NEGOCIO.</b>	<b>21</b>
<b>2.7</b>	<b>POLÍTICAS CONTABLES.</b>	<b>21</b>
<b>2.8</b>	<b>ESTRUCTURA INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN.</b>	<b>23</b>
<b>2.9</b>	<b>PUNTO DE VISTA DE LA GERENCIA CON RESPECTO AL NEGOCIO.</b>	<b>24</b>
<b>2.10</b>	<b>EFECTO DE IT EN NUESTRA COMPRENSIÓN DEL NEGOCIO.</b>	<b>24</b>
<b>2.11</b>	<b>FUERZAS CLAVE DE MERCADO U OTROS FACTORES CLAVES DEL ENTORNO DE LA ENTIDAD.</b>	<b>25</b>
<b>2.12</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>25</b>
<b>2.13</b>	<b>LEYES Y REGLAMENTACIONES.</b>	<b>25</b>
<b>2.14</b>	<b>PRINCIPALES IMPUESTOS.</b>	<b>26</b>
<b>2.15</b>	<b>PASADO FISCAL.</b>	<b>26</b>
<b>2.16</b>	<b>CONOCIMIENTO DE LA CALIFICACIÓN TRIBUTARIA DEL CONTRIBUYENTE.</b>	<b>26</b>
<b>2.17</b>	<b>PLAN GENERAL DE CAPACITACIÓN.</b>	<b>27</b>
	<b>CAPITULO 3</b>	<b>28</b>
	<b>ENFOQUE ESTRATÉGICO</b>	<b>28</b>
<b>3.1</b>	<b>DEFINICIÓN DEL NEGOCIO</b>	<b>28</b>
<b>3.2</b>	<b>ANÁLISIS FODA</b>	<b>30</b>
<b>3.2.1.</b>	<b>DETERMINACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>	<b>31</b>
<b>3.2.2.</b>	<b>DETERMINACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS</b>	<b>32</b>
<b>3.3</b>	<b>MATRIZ PROBABILIDAD – DIFUSIÓN</b>	<b>34</b>
<b>3.4</b>	<b>ESTRATEGIAS DERIVADAS DEL ANÁLISIS FODA</b>	<b>36</b>
<b>3.5</b>	<b>ANÁLISIS DEL MERCADO Y LA COMPETENCIA - EL MODELO DE LAS 5 FUERZAS</b>	<b>39</b>
<b>3.6</b>	<b>PRINCIPALES STAKEHOLDERS</b>	<b>40</b>
<b>3.7</b>	<b>DESCUBRIENDO OPORTUNIDADES CON LOS STAKEHOLDERS</b>	<b>43</b>
<b>3.8</b>	<b>DETERMINACIÓN DEL CUADRO ESTRATÉGICO ACTUAL</b>	<b>49</b>
<b>3.9</b>	<b>DEFINICIÓN DEL OCÉANO AZUL Y EL PERFIL DE LOS CLIENTES</b>	<b>51</b>
<b>3.10</b>	<b>PERFIL DE LOS CLIENTES</b>	<b>54</b>



<b>3.11</b>	<b>PROPUESTA DE VALOR DE EXPO-CAFÉ</b>	<b>55</b>
<b>3.12</b>	<b>EVALUACIÓN DEL GRADO DE UTILIDAD PARA EL CLIENTE</b>	<b>55</b>
<b>3.13</b>	<b>DECLARACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN</b>	<b>59</b>
3.13.1.	<i>ADN de la Misión</i>	<i>59</i>
3.13.2.	<i>ADN de la Visión</i>	<i>61</i>
<b>3.14</b>	<b>DETERMINACIÓN DE LOS TEMAS ESTRATÉGICOS</b>	<b>62</b>
<b>3.15</b>	<b>MATRIZ DE COBERTURA DE LOS TEMAS ESTRATÉGICOS</b>	<b>64</b>
<b>3.16</b>	<b>LA MATRIZ DE COBERTURA DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES</b>	<b>67</b>
	<b>CAPITULO 4</b>	<b>69</b>
	<b>DESPLIEGUE AL BSC</b>	<b>69</b>
<b>4.1</b>	<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>69</b>
<b>4.2</b>	<b>PROPUESTA DE VALOR PARA EL CAPITAL INTANGIBLE</b>	<b>75</b>
<b>4.3</b>	<b>PROPUESTA DE VALOR PARA LA SOCIEDAD</b>	<b>83</b>
<b>4.4</b>	<b>MATRIZ DE COBERTURA DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>84</b>
<b>4.5</b>	<b>MATRIZ DE IMPACTOS – COBERTURA DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS</b>	<b>96</b>
	<b>CAPITULO 5</b>	<b>102</b>
	<b>SINCRONIZACION Y DESPLIEGUE</b>	<b>102</b>
<b>5.1</b>	<b>PRINCIPIOS PARA LA SINCRONIZACIÓN DEL BSC</b>	<b>102</b>
<b>5.2</b>	<b>PRINCIPIOS PARA EL DESPLIEGUE DEL BSC</b>	<b>103</b>
	<b>CAPITULO 6</b>	<b>104</b>
	<b>GESTIÓN POR PROCESOS</b>	<b>104</b>
<b>6.1</b>	<b>DETERMINACIÓN DE LA UNIDAD DE NEGOCIO</b>	<b>104</b>
<b>6.2</b>	<b>CLASIFICACIÓN DE LOS MACRO PROCESOS DE LA EMPRESA</b>	<b>105</b>
<b>6.3</b>	<b>DETERMINACIÓN DE LOS MACRO PROCESOS DE LA EMPRESA</b>	<b>105</b>
6.3.1.	<i>Estratégicos</i>	<i>105</i>
6.3.2.	<i>Operativos</i>	<i>105</i>
6.3.3.	<i>De Apoyo</i>	<i>105</i>

<b>CAPITULO 7</b>	<b>106</b>
<b>IMPLEMENTACIÓN E IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INDICADORES</b>	<b>106</b>
<b>7.1 TIPOS DE USUARIOS</b>	<b>106</b>
<b>CAPITULO 8</b>	<b>112</b>
<b>APRENDIZAJE ESTRATÉGICO Y TOMA DE DECISIONES</b>	<b>112</b>
<b>8.1 REGRESIÓN LINEAL DE LOS INGRESOS DE LA EMPRESA.</b>	<b>112</b>
<b>8.2 ANÁLISIS ESTADÍSTICO POR PERSPECTIVA</b>	<b>115</b>
<b>8.3 ANÁLISIS DE CORRELACIÓN</b>	<b>118</b>
<b>8.4 ANÁLISIS DE REGRESIÓN</b>	<b>126</b>
<b>8.4.1. MODELOS DE REGRESIÓN.</b>	<b>128</b>
8.4.1.1 Modelo 1	128
8.4.1.2 Modelo 2	130
<b>CAPITULO 9</b>	<b>134</b>
<b>AUDITORIA DEL SISTEMA DE GESTION DE LA EMPRESA</b>	<b>134</b>
<b>9.1 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INDICADORES</b>	<b>135</b>
<b>CAPITULO 10</b>	<b>145</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>145</b>
<b>10.1 CONCLUSIONES</b>	<b>145</b>
<b>10.2 RECOMENDACIONES</b>	<b>148</b>
1.1 BIBLIOGRAFÍA	150

## ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. 1: Etapas del B.S.C.....	3
Fig. 2: Organización Geográfica .....	19
Fig. 3: Estructura Interna de la Organización.....	25
Fig. 4: Análisis FODA.....	32
Fig. 5: Fuerzas que Muevan la Competencia en un Sector Industrial.....	41
Fig. 6: matriz influencia – poder .....	42
Fig. 7: matriz influencia – poder de la empresa .....	43
Fig. 8: Cuadro estratégico actual .....	49
Fig. 9: Nuevo cuadro estratégico .....	51
Fig. 10: Gestión del capital Humano .....	75
Fig. 11: Generación de Rutas Causa - Efecto.....	87
Fig. 12: Rutas Causa - Efecto .....	88
Fig. 13: Ejemplo de Mapeo de Rutas de Ejecución .....	88
Fig. 14: Mapa estratégico de EXPO-CAFÉ .....	89
Fig. 15: Priorización Iniciativas estratégicas .....	98
Fig. 16: Alineamiento horizontal.....	103
Fig. 17: Alineamiento vertical .....	104
Fig. 18: Enfoque por procesos .....	105
Fig. 19: Organigrama de EXPO-CAFÉ .....	106
Fig. 20: Tendencia ingresos 2006.....	114
Fig. 21: Tendencia ingresos 2007 .....	115
Fig. 22: Tendencia perspectiva financiera .....	117
Fig. 23: Tendencia perspectiva de clientes.....	118
Fig. 24: Tendencia perspectiva de procesos .....	119
Fig. 25: Tendencia perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....	119
Fig. 26: Correlación diagrama 1 .....	121
Fig. 27: Correlación diagrama 2.....	122
Fig. 28: Correlación diagrama 3.....	123
Fig. 29: Correlación diagrama 4.....	124
Fig. 30: Correlación diagrama 5.....	125
Fig. 31: Correlación diagrama 6.....	126
Fig. 32: Correlación diagrama 7 .....	127
Fig. 33: Correlación diagrama 8.....	131
Fig. 34: Correlación diagrama 9.....	134
Fig. 35: Resultados globales.....	142
Fig. 36: Resultados por etapas .....	142
Fig. 37: Resultados por etapas 2 .....	143

## ÍNDICE DE TABLAS

Cuadro I: Análisis FODA .....	33
Cuadro II: Fuerzas que Muevan la Competencia de la empresa ABC.....	41
Cuadro III: Matriz de cobertura de los objetivos estratégicos .....	65
Cuadro IV: Matriz de cobertura de los temas estratégicos.....	66
Cuadro IX: Matriz del Balanced Scorecard: Perspectiva de Clientes.....	94
Cuadro V: Matriz de cobertura de los valores organización.....	68
Cuadro VI: Perspectiva de Clientes .....	72
Cuadro VII: Matriz de cobertura de los objetivos estratégicos.....	86
Cuadro VIII: Matriz del Balanced Scorecard: Perspectiva Financieras.....	93
Cuadro X: Matriz del Balanced Scorecard: Perspectiva de Procesos Internos .....	96
Cuadro XI: Matriz del Balanced Scorecard: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento .....	97
Cuadro XII: Matriz iniciativas estratégicas - proyectos .....	99
Cuadro XIII: Matriz iniciativas estratégicas – proyectos seleccionados .....	101
Cuadro XIV: Ficha iniciativa I .....	104
Cuadro XIX: Anova de regresión modelo 1.....	133
Cuadro XV: Ficha iniciativa II .....	105
Cuadro XVI: Ingresos 2006 .....	117
Cuadro XVII: Ingresos 2007 .....	119
Cuadro XVIII: Matriz Correlación lineal de Pearson .....	124
Cuadro XX: Estadístico t modelo 1.....	134
Cuadro XXI: Multicolinealidad modelo 1.....	134
Cuadro XXII: Anova de regresión modelo 2 .....	136
Cuadro XXIII: Estadístico t modelo 2 .....	137
Cuadro XXIV: Multicolinealidad modelo 2.....	138
Cuadro XXV: Evaluación del Sistema de Gestión de Indicadores.....	141

## ABREVIATURAS

BSC	Balanced Scorecard
PRE	Plan Recurso Empresarial
IT	Información Tecnológica
ISO	Organización Internacional de Normalización (International Organization for Standardization)
OHSAS	Salud y Seguridad Ocupacional (Occupational Health and Safety)
SGS	Sistemas de Gestión de Seguridad
SRI	Servicios de Rentas Internas
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Oportunities y Threats
MP	Materia Prima
DA	Debilidades vs Amenazas
DO	Debilidades vs Oportunidades
FA	Fortalezas vs Amenazas
FO	Fortalezas vs Oportunidades
ADN	Ácido desoxirribonucleico
RRHH	Recursos Humanos
EVA	Valor Económico Agregado
EBIT	Utilidad despues de Intereses e Impuestos
ROI	Retorno de la Inversión
VAN	Valor Actual Neto
ERP	Planificación de Recursos Empresariales
CRM	La administración de la Relación con los clientes (Customer Relationship Management)
5w	What - Qué, When - Cuando, Where - Donde, Who - Quien, Why - Porque
2h	How- Como, How Much -Cuanto
KPI	Indicadores Claves de desempeño (Key Perfomance Indicators)
SQL	Lenguaje de Consulta Estructurado (Structured Query Language)
Coef.	Coeficiente
Est.	Estadístico
GI	Grados de Libertad
MC	Medias cuadraticas
SC	Sumas cuadraticas

# **CAPITULO 1**

## **BALANCED SCORECARD**

### **1.1 Definición**

El Balance Scorecard también llamado Cuadro de Mando Integral ha despertado gran interés entre directivos y empresarios, hasta el punto que se ha considerado como uno de los más importantes modelos de planificación y gestión de los últimos años ya que contribuye a la resolución de problemas que tienen las empresas y preocupan a los directivos.

El balance score es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permite alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

A través de un sistema coherente de elementos como los mapas estratégicos, la asignación de recursos y la evaluación de desempeño, el

Cuadro de Mando Integral ayuda a engarzar piezas normalmente descortinadas en nuestras organizaciones, para adecuar el comportamiento de las personas a la estrategia empresarial.

Podríamos decir que el Balanced Scorecard nos proporciona una fotografía que nos permite examinar cómo está hoy la empresa acometiendo la estrategia a medio y largo plazo. Para enfocar esa fotografía previamente, es necesario concretar nuestra visión del negocio en objetivos estratégicos relacionados entre sí según diferentes perspectivas.

A pesar de sus virtudes, el Balanced Scorecard todavía es un gran desconocido, no solo para organizaciones que se plantean implantarlo, sino también para otras que están ya inmersas en procesos de implantación.

El BSC busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional.

## **1.2 Etapas del Balanced Scorecard:**

La metodología del Balanced Scorecard comprende seis etapas, tal como se muestra en la figura 1.

1. Enfoque estratégico
2. Traslado hacia el Balanced Scorecard
3. Sincronización y despliegue
4. Cultura de Ejecución
5. Agilidad Organizacional
6. Aseguramiento



**Fig.1: Etapas del B.S.C.**

### 1.3 Elementos de un Balanced Scorecard:

#### 1.3.1. Misión y Visión.-

La aplicación del Balanced Scorecard empieza con la definición de la misión, visión y valores de la organización. La estrategia de la organización sólo será consistente si se ha conceptualizado estos elementos.

A partir de la definición de la misión, visión y valores se desarrolla la estrategia, que puede ser representada directamente en mapas



estratégicos, o conceptualizada antes o en otro formato. Lo importante no es si el desarrollo de la estrategia forma parte del modelo lo realmente importante es si hay una estrategia definida y adecuada. Si lo está, será el punto de partida para el desarrollo de los elementos del modelo; en caso contrario, el primer paso consistirá en la definición de la estrategia.

### **1.3.2. Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos.-**

Llamamos mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del Balanced Scorecard. Ayuden a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa.

El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos los presenta agrupados en perspectivas. Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas claves de la organización.

Las cuatro perspectivas más comúnmente utilizadas son:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva interna
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Las perspectivas son un elemento prescindible del Balanced Scorecard. Al fin y al cabo, lo importante es que los objetivos estratégicos reflejen la estrategia y que los indicadores sean adecuados para su seguimiento.

Los mapas estratégicos se componen de objetivos estratégicos y relaciones causales. Los objetivos estratégicos muestran aquellos que se quiere conseguir.

### **1.3.3. Propuesta de valor al cliente.-**

Es clave seleccionar aquellos objetivos estratégicos de primer nivel que son prioritarios. Para ello, resulta de gran utilidad definir la propuesta de valor al cliente, es decir, lo que diferencia a nuestra organización ante los clientes.

#### **Diferentes gurús de la estrategia han definido formas de competir:**

- **Liderazgo de producto:** Se centra en la excelencia de sus productos y servicios, que ofrecen la máxima calidad y funcionalidad
- **Relación con el cliente:** Se centra en la capacidad para generar vínculos con clientes, para conocerlos y proporcionarles productos y servicios adecuados a sus necesidades.
- **Excelencia operativa:** Se centra en proporcionar productos y servicios a un precio competitivo para la calidad y funcionalidad que ofrecen.

#### **1.3.4. Indicadores y sus metas.-**

Los indicadores son el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos. Se pueden establecer dos tipos de indicadores:

Indicadores de resultado: Miden la consecución del objetivo estratégico. También se les llama indicadores de efecto.

Indicadores de causa: Miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. También se llaman indicadores inductores.

Entendiendo la diferencia entre objetivos estratégicos e indicadores, resulta más fácil comprender la utilidad de utilizar los objetivos para elaborar mapas estratégicos. Los objetivos son el fin; los indicadores son el medio que tenemos para medirlos. Además en un Balanced Scorecard habrá más indicadores que objetivos, por lo que en aras de la simplificación es más fácil laborar los mapas estratégicos con objetivos.

##### **➤ Características de los objetivos:**

Deben ser medibles, alcanzables, coordinados, comprometedores, desarrollables en planes de actuación y envolventes para el personal.

##### **➤ Características de los indicadores:**

- a) Simbolizan actividades importantes o críticas; (reclamaciones, productividad mensual, facturación mensual, ausentismo.

- b) tienen una relación lo más directa posible sobre el concepto valorado con objeto de ser fieles y representativos del criterio a medir.
- c) los resultados de los indicadores son cuantificables, y sus valores se expresan normalmente a través de un dato numérico o de un valor de clasificación.
- d) el beneficio que se obtiene del uso de los indicadores supera la inversión de capturar y tratar los datos necesarios para su desarrollo;
- e) son comparables en el tiempo, y por tanto pueden representar la evolución del concepto valorado. De hecho, la utilidad de los indicadores se puede valorar por su capacidad para marcar tendencias;
- f) ser fieles, es decir proporcionan confianza a los usuarios sobre la validez de las sucesivas medidas;
- g) ser fáciles de establecer, mantener y utilizar;
- h) ser compatibles con los otros indicadores del sistema implantados y por tanto permitir la comparación y el análisis.

Para permitir analizar una situación y tomar las acciones correctivas o preventivas necesarias, la dirección debe conocer la información en tiempo real. La evolución en el tiempo y las desviaciones con respecto a los objetivos serán los aspectos que más particularmente interesen a la dirección y a los responsables de las áreas afectadas. Por ello, los cuadros de mando tienen por objetivo reagrupar y sintetizar los indicadores para presentarlos de

manera que puedan ser utilizados por la dirección de la organización y por los responsables.

Los indicadores y los cuadros de mando son pues herramientas indispensables para dirigir una organización, un equipo o un proceso y alcanzar los objetivos previstos. Además, pueden utilizarse para dirigir un sistema de gestión de la calidad.

#### **1.3.5. Iniciativas estratégicas.-**

Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. Es importante priorizar las iniciativas en función de los objetivos estratégicos.

#### **1.3.6. Responsables y recursos.-**

Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable. Una persona a cargo que controla su cumplimiento.

Otro aspecto clave para una implantación con éxito del Balanced Scorecard es asignar los recursos necesarios para el buen desarrollo de las iniciativas estratégicas. Es el primer paso para el cumplimiento de la estrategia. Por ello es necesario establecer los equipos a cargo de cada iniciativa, así como el papel que diferentes personas van a jugar en ellos. Y también dotar a las iniciativas de los recursos necesarios para su cumplimiento.

### **1.3.7. Beneficios**

Los beneficios que obtendrá al aplicar el Balanced Scorecard se pueden resumir en los siguientes puntos:

- El Balanced Scorecard le ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.
- El Balanced Scorecard ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio.
- La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización.
- El mismo concepto del Balanced Scorecard permite ir aprendiendo de la estrategia.

El Balanced Scorecard le ayuda a reducir la cantidad de información que puede obtener de los sistemas de información, ya que de ellos, el BSC extrae lo esencial.

## **1.4 Análisis estadístico para la toma de decisiones**

### **1.4.1. Regresión**

Si, basados en una relación teórica, se tiene observaciones relacionadas (X e Y), para suponer que las variaciones de Y son causadas por las variaciones X, podemos utilizar el análisis de regresión para probar la relación matemática que existe entre estas variables.

Al conjunto de observaciones  $Y$  se los denotará como variable endógena, explicada, **dependiente** o respuesta.

Al conjunto de observaciones  $X$  se los denotará como variable exógena, explicativa, **independiente**, predictora, o regresora.

Teniendo en cuenta que un modelo es un conjunto de restricciones sobre la distribución conjunta de las variables dependientes e independientes, entonces los objetivos de un modelo de regresión puede ser dos:

**Predictivo**, en el que el interés del investigador es predecir lo mejor posible la variable dependiente, usando un conjunto de variables independientes, es decir, obtener una ecuación que nos permita predecir la variable dependiente.

**Estimativo**, en el que el interés se centra en estimar la relación de una o más variables independientes con la variable dependiente, es decir cuantificar la relación entre las variables  $X$  y la variable  $Y$ .

#### **1.4.2. Regresión Múltiple**

Generalizando la notación usada para el modelo de regresión lineal simple, a partir de una muestra de  $n$  observaciones de la cual se dispone los valores de una variable respuesta  $Y$  además de los valores de  $k$  variables explicativas  $X_1, X_2, \dots, X_k$ .

El modelo de regresión lineal múltiple con  $k$  variables intenta aproximar la variable respuesta mediante una función lineal de las variables explicativas de la siguiente forma:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{i1} + \beta_2 X_{i2} + \dots + \beta_k X_{ik} + \varepsilon_i \quad ; \quad i = 1, 2, \dots, n \quad (1)$$

De modo que los coeficientes (parámetros) de la ecuación se estiman siguiendo el criterio de mínimos cuadrados:

$$\text{Mín} \sum_{i=1}^n (Y_i - \beta_0 - \beta_1 X_{i1} - \beta_2 X_{i2} - \dots - \beta_k X_{ik})^2$$

La obtención aquí de las expresiones de los estimadores mínimo cuadráticos de dichos coeficientes exigen reescribir la expresión (1) utilizando notación matricial. Así, (1) quedaría:

$$Y = X\beta + \varepsilon$$

Donde:

$$Y = \begin{pmatrix} Y_1 \\ Y_2 \\ \vdots \\ Y_n \end{pmatrix} \quad X = \begin{pmatrix} 1 & X_{11} & X_{12} & \dots & X_{1k} \\ 1 & X_{21} & X_{22} & \dots & X_{2k} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ 1 & X_{n1} & X_{n2} & \dots & X_{nk} \end{pmatrix} \quad \beta = \begin{pmatrix} \beta_1 \\ \beta_2 \\ \vdots \\ \beta_k \end{pmatrix} \quad \varepsilon = \begin{pmatrix} \varepsilon_1 \\ \varepsilon_2 \\ \vdots \\ \varepsilon_n \end{pmatrix}$$

Resolviendo este problema mediante el cálculo diferencial, se obtienen los estimadores de mínimos cuadrados a través de la siguiente expresión matricial:

$$\hat{\beta} = (X^T X)^{-1} X^T Y$$

Y mantienen una interpretación análoga al caso de la regresión lineal simple (representa el incremento por término medio en la variable respuesta por cada unidad adicional en la variable).



Estimación de sigma:

$$S^2 = \frac{SCE}{n - p}$$

Donde:

**n** es el número de observaciones

**p** el número de parámetros (k+1)

**SCE** igual a la siguiente expresión:

$$SCE = (Y - X\hat{\beta})^T (Y - X\hat{\beta})$$

Matriz de covarianza:

$$\Sigma = S^2 (X^T X)^{-1}$$

Coefficiente de determinación:

$$R^2 = \frac{SCR}{SCT}, \quad 0 \leq R^2 \leq 1$$

Coefficiente de determinación ajustado:

$$R_a^2 = 1 - \left( \frac{n-1}{n-p} * \frac{SCE}{SCT} \right), \quad 0 \leq R^2 \leq 1$$

Donde:

$$SCR = \beta^T X^T Y - n\bar{Y}^2$$

$$SCE = Y^T Y - \beta^T X^T Y$$

$$SCT = Y^T Y - n\bar{Y}^2$$

### **1.4.3. Supuestos de mínimos cuadrados**

#### **1.4.1.1. Normalidad en los residuos**

La distribución  $\varepsilon$  debe ser normal de media cero y varianza constante, es decir:  $\varepsilon \rightarrow N(0, \sigma^2)$ .

El modo más sencillo de comprobar esto es obteniendo una impresión visual a partir de un gráfico de los residuos frente a la variable dependiente Y Q-Q plot, además haciendo pruebas de normalidad para los residuos, como el de Kolmogorov-Smirnov o se puede complementar este análisis mediante gráficos de probabilidad normal.

#### **1.4.1.2. No auto correlación en los residuos**

Los residuos no se correlacionan entre si, es decir:

$$Cov(\varepsilon_i, \varepsilon_j) = 0 \quad \text{para } i \neq j$$

Este supuesto se puede verificar mediante gráficos de auto correlación y contrastes de independencia como el de Durbin-Watson.

También se puede identificar cuando los signos y valores de los parámetros estimados cambian mucho al añadir o eliminar variables al modelo.

Esto se puede verificar mediante gráficos de auto correlación y contrastes de independencia como el de Durbin-Watson.

#### **1.4.1.3. No multicolinealidad**

El rango de la matriz  $n \times K$  (matriz X), es K con probabilidad 1.

Para entender este supuesto recuerde que el rango de una matriz es el número de columnas linealmente independientes.

El supuesto dice que ninguna de las K columnas de X puede ser expresada como una combinación lineal de otras columnas de X, esto quiere decir que el supuesto asegura que  $n > K$ .

Se puede identificar cuando los signos y valores de los parámetros estimados cambian mucho al añadir o eliminar variables al modelo.

Además se puede eliminar este problema al excluir variables que estén correlacionadas.

#### **1.4.1.4. Pruebas de hipótesis**

##### **1.4.1.4.1. Anova (regresión)**

El análisis de varianza en regresión (múltiple) es utilizado para verificar si todos los coeficientes en el modelo son ceros, es decir, confirmar si alguna de las variables independientes aporta explicación de la variable dependiente.

#### **Contraste de hipótesis**

$$H_0 : \beta_0 = \beta_1 = \dots \beta_k = 0$$

$$H_1 : \text{Al menos un } \beta_i \neq 0 \quad ; \quad i = 0, 1, 2, \dots, k$$

$$EP : F^* = \frac{MCR}{MCE}$$

$$RR : F \geq F_{(p-1), (n-p)}^{1-\alpha}$$

## Tabla Anova

Tabla Anova de regresión				
Fuente	Grados de libertad	Sumas cuadráticas	Medias cuadráticas	F
Regresión	p-1	SCR	<b>MCR=SCR/(p-1)</b>	F=MCR/MCE
Error	n-p	SCE	<b>MCE=SCE/(n-p)</b>	
Total	n-1	SCT		

Donde:

$$SCR = \beta^T X^T Y - n\bar{Y}^2$$

$$SCE = Y^T Y - \beta^T X^T Y$$

$$SCT = Y^T Y - n\bar{Y}^2$$

### 1.4.1.4.2. Prueba t

En esta prueba se está interesado en conocer la significancia estadística de cada variable dentro del modelo, para esto se establece el siguiente contraste de hipótesis:

$$H_0 : \beta_i = 0 ; \text{ para } i = 1, 2, 3, \dots, p$$

$$H_1 : \beta_i \neq 0$$

$$EP : t^* = \frac{\hat{\beta}_i}{\hat{\sigma}_\beta}$$

$$RR : t \geq t_{n-2}^{1-\alpha}$$

## **CAPITULO 2**

### **CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO**



#### **2.1 Generalidades**

El café, ha sido uno de los cultivos que se han destacado en las exportaciones agrícolas del país, el mismo que conjuntamente con el cacao y el banano han constituido fuente de empleo y de divisas por décadas para la economía ecuatoriana, dieron origen al desarrollo de otras importantes actividades económicas como el comercio, la industria, entre otras. Tradicionalmente, la zona de Jipijapa en la provincia de Manabí, ha sido uno de los lugares preponderantes en los cuales se ha cultivado este producto.

Actualmente, este cultivo se encuentra ubicado a nivel nacional. Según los datos del último Censo Agropecuario existen 151,900 hectáreas de cultivo de café solo y 168,764 hectáreas de cultivo de café asociado. En la superficie únicamente de café, Manabí ocupa el 38.6%, Sucumbíos el 17.36%, Orellana 11.89%, El Oro 7.67%, Loja el 4.01% y la diferencia en otras provincias, en tanto que en la superficie asociada de café, Manabí ocupa un 24.25%, Los Ríos 17.9%, Guayas 9.22%, Esmeraldas 7.94%, Pichincha 13.90%, Bolívar un 7.05% y el resto en otras provincias productoras. En nuestro país se cultivan las dos especies de café, arábigo y robusta. Aproximadamente, el 55% de la superficie total es de arábigo. La producción de arábigo, considerado de mejor calidad se concentra específicamente en Manabí, la provincia de Loja y las estribaciones de la Cordillera Occidental de los Andes, en tanto que el robusta se cultiva en la Amazonía, es decir en Sucumbíos y Orellana, en su mayor porcentaje.

## **2.2 Estructura Corporativa.**

Expo-Café C.A. fue constituida en la ciudad de Guayaquil en Agosto de 1990 su actividad principal es la producción, comercialización y exportación de granos de café específicamente.

La estructura corporativa de la Compañía está distribuida por dos Gerencias (i) Financiera y (ii) Operaciones y esta a su vez tiene varias jefaturas como Plantaciones, Materia Prima, Producción, Compras.

La Compañía está constituida por dos plantas: en Manabí y Guayaquil. La planta de mayor capacidad de producción se encuentra en Manabí y está dedicada casi exclusivamente a la producción de café. La planta de Guayaquil es utilizada principalmente para la comercialización y exportación del café. El área financiera y contable se encuentra en Guayaquil.

### 2.3 Organización Geográfica



Fig.2: Organización Geográfica

### 2.4 Productos

A continuación los tipos de productos de Expo-Café C.A.:

- a. Café lavado



b. Café corriente



c. Café Robusta



Este en su mayoría es procedente de África y algunos de origen asiático.

Se caracteriza por su gran resistencia a plagas, calores, sequías, enfermedades, condiciones del suelo, pero a su vez por su escasez de aroma fino y agradable. Contiene más cafeína que el arábica y mayor acidez.

d. Cacao

**2.5 Formas de distribución de las bodegas y tratamiento de café.**

Para la bodega # 1, el café se dirige desde la bodega de almacenaje # 3 hasta la bodega # 1, por medio de unas maquinas elevadoras las cuales depositan el café en unas tolvas, y estos a su vez sale a otros elevadores que lo van pasando por cada una de las maquinas separadoras de café, dependiendo cual sea el estado del café y que tratamiento necesite, y también se posee el café después del tratamiento de maquinación como



resultado almacenado en sacos de acuerdo a las separaciones de los granos, la cáscara, las bolas o cereza, y las piedras.

Para la bodega # 2, aquí se separa por un proceso electrónico el café limpio para la exportación y sus derivados de forma independiente, después de haber pasado por el proceso de maquinación y también es almacenado en sacos de aproximadamente unas 150 libras en sacos de cabuya o yute.

Para la bodega # 3, se almacenan aquí mismo los 3 tipos de café y el cacao, pero se lo separa por lote, en diferentes espacios, lo cual el personal encargado sabe en que parte esta cada cual, ya que estos no es que tienen un lugar fijo para cada tipo. Se lo almacena en sacos de manera vertical para tener una mayor agilidad en su transportación, aproximadamente de 3 filas, unas 15 columnas de profundidad y unas 15 columnas más frontales que conforman cada lote.

Para la bodega # 4, esta bodega se almacena de manera muy independiente a las otras, ya que esta bodega es exclusivamente para el proveedor (Señor Ponce), en la cual también posee maquinas elevadoras, y en el caso de tener que efectuar algún tratamiento a este productos se las pasa a la bodega 1 y 2 y después se las regresa a esta bodega, se las almacenan en sacos cuando ya esta lista de 3 filas y n columnas.

## 2.6 Estrategia de Negocio.

### Programa

Compra local o exportada de 40 contenedores de bloques de madera.



Exportar de 80 a 100 contenedores de sacos de café por mes.

### Adquisiciones Importantes.

No presenta alguna adquisición considerable.

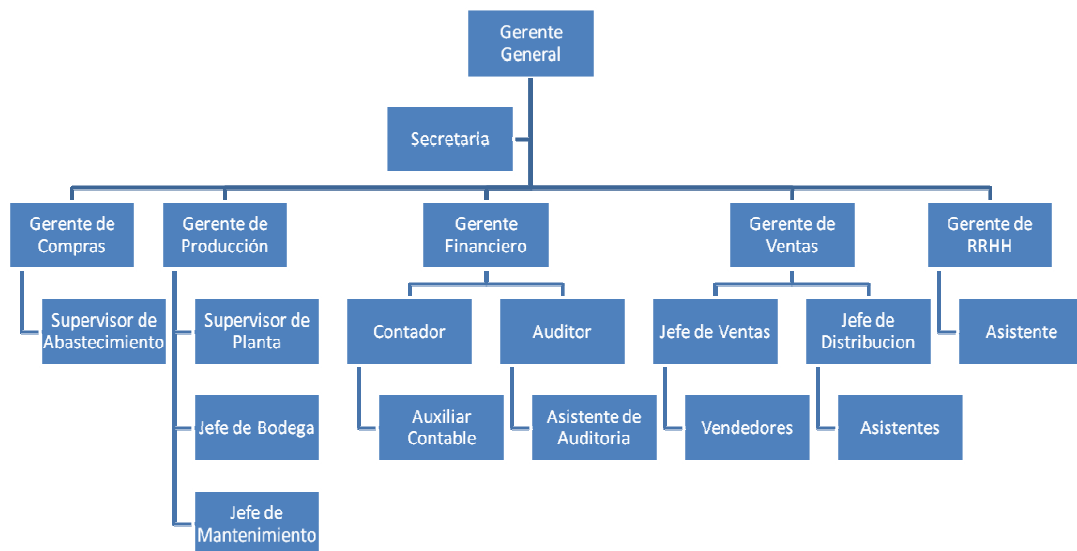
## 2.7 Políticas Contables.

- **Área de Caja:** hasta los 31 de cada mes se reciben retenciones y se procede a contabilizar las mismas.
  
- **Facturación:** el personal de facturación realiza esta actividad hasta los 31 y/o 1 de cada mes.
  
- **Área de importaciones:** hasta el 31 de cada mes, el personal de importaciones ingresa todas las liquidaciones por importaciones así como registro de compras de inventario de los últimos días. En este proceso, el personal de importaciones debe de verificar que cada carpeta de importación liquidada cuenta con el 100% de gastos relacionados con la importación de tal forma que no se tengan que realizar ajustes posteriores a compras ya liquidadas.

- **Área de cobranzas:** hasta el 31 de cada mes el personal de cobranzas debe verificar que se hayan contabilizado el 100% de las cobranzas recibidas hasta esa fecha.
  
- **Área contable:** la asistente contable, solo recibe facturas de proveedores hasta el 31 de cada mes, estas facturas pueden ser recibidas de: Asistente de Presidencia, Importaciones y Conserje (existen ciertos en donde ciertos proveedores dejan en la Cía., las respectivas facturas).
  
- **Registro de Amortizaciones y Deprecaciones:** La Contadora realiza los respectivos registros por estos conceptos al cierre de cada mes.
  
- **Registro de Nómina:** La Contadora realiza el registro de nómina el último viernes de cada mes, con lo cual queda registrado y cerrada esta opción de roles.
  
- **Conciliaciones bancarias:** La asistente contable realiza de forma semanal las conciliaciones bancarias de los principales bancos que se poseen, a partir de estados de cuenta que se bajan de Internet. Para las conciliaciones bancarias mensuales, estas se realizan de igual forma antes del cierre, excepto por el Banco del Pichincha del cual siempre se reciben posterior al cierre de mes los respectivos estados de cuentas.

- **Transacciones con relacionadas:** La Compañía no realiza ningún tipo de procedimiento de confirmación de saldos por cobrar y/o pagar con Compañías relacionadas (CG).
  
- **Declaraciones de impuestos:** Las declaraciones de impuestos son realizadas por la Contadora los 24 de cada mes, para lo cual ya se poseen estados financieros definitivos.
  
- **Costo de ventas:** La Contralor mensualmente registra el costo de ventas por la diferencia resultante.

## 2.8 Estructura Interna de la Organización.



**Fig. 3 Estructura Interna de la Organización**

## **2.9 Punto de vista de la Gerencia con respecto al negocio.**

La Gerencia considera que este año ha sido exitoso ya que hemos entrado en numerosas asociaciones estratégicas que ahora forman una red mundial que nos permite comercializar nuestros productos y servicios en todo el mundo y asegura que el apoyo a nuestros clientes es siempre accesible y esto nos ayuda a hacer frente al desafío de una presencia global.

## **2.10 Efecto de IT en nuestra comprensión del negocio.**

El departamento ha brindado soporte en todas las áreas comerciales:

Business Solution 8.5 es nuestro PRE (Plan de Recurso Empresarial).

Los siguientes módulos se han instalado:

- Mayor General
- Compras
- Cuentas por pagar
- Manejo de Caja
- Inventario

Así también tenemos nuestro propio desarrollo para otras áreas de proceso del negocio como:

- Declaraciones de Impuestos.
- Sistema de Control de Caja.
- Estadísticas de Exportaciones.

El programa Lotus Notes es nuestro correo interno

### **2.11 Fuerzas clave de Mercado u otros factores claves del entorno de la entidad.**

- Orientación al cliente y la asociación es nuestra clave del éxito.
- Vigilancia de la satisfacción del cliente es una parte esencial de nuestro Programa de Mejora Continua. Su evaluación honesta de nuestros productos y servicios son importantes para nosotros.
- Nuestros productos y los procesos de reflejar los más altos estándares de calidad para los productos y servicios de acuerdo a la norma ISO 9001:2000.
- EXPO-CAFÉ C.A. está certificada de acuerdo con el Sistema de Gestión de Seguridad OHSAS 18001
- EXPO-CAFÉ C.A. está certificada de acuerdo con el Sistema de Gestión Medioambiental ISO 14001.
- EXPO-CAFÉ C.A. está certificada por la organización independiente SGS.

### **2.12 Estrategia**

Nuestra estrategia centramos en técnicas a largo plazo y enlaces comerciales, así como la cooperación en el proceso y desarrollo de aplicaciones.

### **2.13 Leyes y Reglamentaciones.**

- Ley de Régimen Tributario Interno.

- Reglamento para la Aplicación a la Ley de Régimen Tributario Interno
- Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención
- Código Tributario.
- Ley de Seguridad Social.
- Código de Trabajo.
- Resoluciones sobre varios temas tributarios emitidas por el SRI

#### **2.14 Principales Impuestos.**

- ⇒ Impuesto a la Renta.
- ⇒ Retenciones en la fuente de Impuesto a la Renta e Impuesto al Valor Agregado
- ⇒ Impuesto al Valor Agregado.

#### **2.15 Pasado Fiscal.**

Actualmente se encuentran impugnado una glosa fiscal emitida por el Servicio de Rentas Internas mediante un acta de determinación de una auditoria realizada este año del periodo fiscal 2005.

#### **2.16 Conocimiento de la calificación Tributaria del Contribuyente.**

EXPO-CAFÉ C.A. es contribuyente especial, por ende se está sujeta a las disposiciones tributarias especiales que exige el Servicio de Rentas Internas.

### **2.17 Plan General de Capacitación.**

EXPO-CAFÉ C.A. está constantemente capacitando a su personal, en temas de actualidad tanto en la parte contable y tributaria, cuenta con alianzas estratégicas con Firmas y Asesores que brindan capacitación y asesoramiento.



## CAPITULO 3

### ENFOQUE ESTRATÉGICO

#### 3.1 Definición del negocio

Existen tres escuelas de pensamiento que ayudan a establecer en qué negocio se encuentra la empresa. Para determinar cada definición del negocio debemos hacer una lista de todas las posibles definiciones en función de los clientes, necesidades, productos y capacidades de la empresa.

- **Según el producto:** Exportación y Cultivo de cacao y café en grano
- **Según el beneficio hacia el cliente:** Variedad y aroma inconfundible a los clientes
- **Según las capacidades de la empresa:** Tratamiento, distribución y entrega del producto

Luego de obtener las tres definiciones evaluamos cada una usando una escala del 1 al 3 siendo la opción 1 la menos deseable y la opción 3 la más deseable, de acuerdo al tamaño del mercado potencial, competidores, los factores críticos del éxito, posibilidad de diferenciación, atractibilidad para la empresa, entre otros. En nuestra evaluación cada definición obtuvo el siguiente puntaje:

- Cultivo y Exportación de café y cacao en grano: 16
- Variedad y aroma inconfundible a los clientes: 15
- Según las capacidades de la empresa: Tratamiento, distribución y entrega del producto: 14

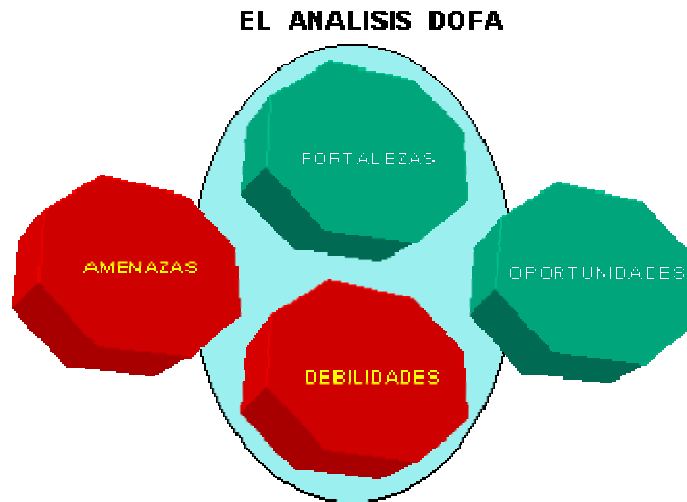
La mejor opción es la definición 1: Cultivo y Exportación de café y cacao en grano. Este esquema permite guiar el proceso de análisis, llevándolos hacia una correcta definición del negocio y del punto de partida organizacional. Asimismo, brinda un marco de referencia para la definición de la misión, visión y los valores empresariales.

Bajo esta definición entre los clientes de la empresa tenemos a los supermercados, distribuidores y demás empresas de café apto para el consumo final cuyo producto a ofrecer es el cacao y café en grano, siendo los factores claves de éxito, otorgar precios bajos, facilidades de pago, exactitud en la entrega de los pedidos, Aroma y sabor. El aroma se relaciona con la fragancia característica que desprende la taza de café. Un aroma

delicadamente fino, fragante y penetrante es la manifestación de un buen café, el cual está dado por el contenido de lípidos, especialmente de los aceites finos, contenidos en la almendra. Un defectuoso beneficiado (proceso de obtención sea por la vía seca o húmeda del café en grano) e inadecuado almacenamiento provoca alteraciones en el aroma. El sabor es un factor muy importante que es apreciado por los consumidores. Esta característica depende del proceso de beneficio, ya que los granos de café tienen la propiedad de absorber todos los olores y sabores del medio que los rodea, expresándose en la taza. Incide además la variedad cultivada, localización geográfica, estado de madurez de los granos, el almacenamiento, a más de los cuidados en la preparación de la bebida.

### **3.2 Análisis FODA**

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).



**Fig. 4: Análisis FODA**

### 3.2.1. Determinación de las Fortalezas y Debilidades

Tanto, fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas.

**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

### 3.2.2. Determinación de las Oportunidades y Amenazas

En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

En el proceso de análisis de las oportunidades y amenazas, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo

**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

**Cuadro I: Análisis FODA**

<b>FACTORES INTERNOS</b> <b>Controlables</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b> <b>No Controlables</b>
<b>FORTALEZAS (+)</b> 1. Instalaciones Adecuadas 2. Control de Calidad de la MP	<b>OPORTUNIDADES (+)</b> 1. Preferencias arancelarias en la adquisición o transferencia de

<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Selección del Personal</li> <li>4. Programación de Pedidos</li> <li>5. Presencia en mercados importantes.</li> </ol>	<p>insumos agrícolas.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Ley 1% de discapacitados.</li> <li>3. Comercio Electrónico.</li> <li>4. Clausura o incautación de los bienes de la Competencia.</li> <li>5. Café como sustituto de otros productos como el té.</li> <li>6. Zonas del país propicias para el cultivo de cafés orgánicos.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES (-)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los empleados reciben poca capacitación técnica.</li> <li>2. Deficiente calidad y productividad por mal manejo del producto: siembra – cultivo - cosecha - pos cosecha</li> <li>3. Utilizan sistemas de información rústicos</li> <li>4. Existen pocas máquinas descascaradoras o trilladoras, máquinas separadoras y</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS(-)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calentamiento Global</li> <li>2. Migración</li> <li>3. Inflación</li> <li>4. Escaso financiamiento para el sector del café, lo que imposibilita su desarrollo.</li> <li>5. Existencia de cafetales improductivos y antiguos</li> <li>6. La delincuencia</li> <li>7. El desempleo</li> <li>8. Sobreoferta mundial.</li> </ol>

<p>aventadoras, para la obtención de café cereza, así como para procesamiento e industrialización, esto es para la obtención de café descafeinado, tostado, molido,</p> <p><b>5.</b> Escasa variedad de producto, es decir solo producen café tostado y molido.</p>	<p><b>9.</b> Ecuador es poco conocido como país productor de café</p> <p><b>10.</b> Fuerte posicionamiento de otros países productores.</p> <p><b>11.</b> Tratado de libre Comercio</p>
---	---

En conclusión, se establece que el sector cafetalero en el país, el cual está representado en un 80 % por pequeños minifundios, se encuentra deprimido, caracterizándose por una baja rentabilidad, originada en factores críticos tales como: la antigüedad de las plantaciones, que ubica a nuestra nación entre las de menor rendimiento por hectárea, con una baja calidad de producto, que es consecuencia de un mal manejo de las actividades de siembra, cosecha y pos cosecha, así como por un escaso acceso al crédito y una falta de equidad respecto de la rentabilidad percibida entre los miembros de la cadena agroindustrial.

### **3.3 Matriz Probabilidad – Difusión**

Luego del análisis de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la empresa procedemos a clasificar las oportunidades y

amenazas de acuerdo a su impacto e importancia sobre la población objetivo, tal como podemos observar a continuación.

**Dentro de las oportunidades y amenazas que se encuentran en la zona de alto impacto se encuentran:**

- Preferencias arancelarias en la adquisición o transferencia de insumos agrícolas.
- Café como sustituto de otros productos como el té.
- Calentamiento Global
- Escaso financiamiento para el sector del café, lo que imposibilita su desarrollo.
- Existencia de cafetales improductivos y antiguos.
- Ecuador es poco conocido como país productor de café.
- Fuerte posicionamiento de otros países productores.

**Dentro de las oportunidades y amenazas que se encuentran en la zona de medio impacto se encuentran:**

- Ley 1% de discapacitados.
- Clausura o incautación de los bienes de la Competencia.
- Migración
- Inflación
- Desempleo
- Sobreoferta mundial.



**Dentro de las oportunidades y amenazas que se encuentran en la zona de bajo impacto se encuentran:**

- Comercio Electrónico.
- Zonas del país propicias para el cultivo de cafés orgánicos.
- Delincuencia
- Tratado de libre Comercio

### **3.4 Estrategias derivadas del Análisis FODA**

La Matriz FODA nos indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas. En la práctica, algunas de las estrategias pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada.

Pero para propósitos de discusión, el enfoque estará sobre las interacciones de los cuatro conjuntos de variables.

**La Estrategia DA (Mini-Mini)** En general, el objetivo de la estrategia **DA** (Debilidades –vs- Amenazas), es el de minimizar tanto las *debilidades* como las *amenazas*. Una empresa que estuviera enfrentada sólo con amenazas externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria. De hecho, tal empresa tendría que luchar por su supervivencia o llegar hasta su liquidación. Pero existen otras alternativas. Sin embargo, cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición **DA** se deberá siempre tratar de evitar.

**La estrategia Debilidades vs. Amenazas para la empresa ABC es:**

1. Capacitar a los empleados en todas sus áreas tanto operativos como administrativos.
2. Brindar charlas de información a los empleados con temas referentes al calentamiento global para que tomen conciencia de los efectos del mismo.

**La Estrategia DO (Mini-Maxi).** La segunda estrategia, **DO** (Debilidades –vs- Oportunidades), intenta minimizar las *debilidades* y maximizar las *oportunidades*. Una empresa podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado.

**Las estrategias Debilidades vs. Oportunidades para la empresa ABC:**

1. Adquirir maquinarias, para así agilizar los procesos aprovechando la reducción del Impuesto
2. Adquirir Software y Hardware

**La Estrategia FA (Maxi-Mini).** Esta estrategia **FA** (Fortalezas –vs- Amenazas), se basa en las *fortalezas* de la empresa que pueden copar con las *amenazas* del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una institución fuerte tenga que dedicarse a buscar

amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por lo contrario, las fortalezas de una empresa deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.

### **Las estrategias Fortalezas vs Amenazas para la empresa ABC:**

1. Establecer convenios de precios trimestrales con los proveedores

**La Estrategia FO (Maxi-Maxi).** A cualquier institución le agradecería estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus *fortalezas* como sus *oportunidades*, es decir aplicar siempre la estrategia **FO** (Fortalezas –vs.- Oportunidades) Tales instituciones podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios.

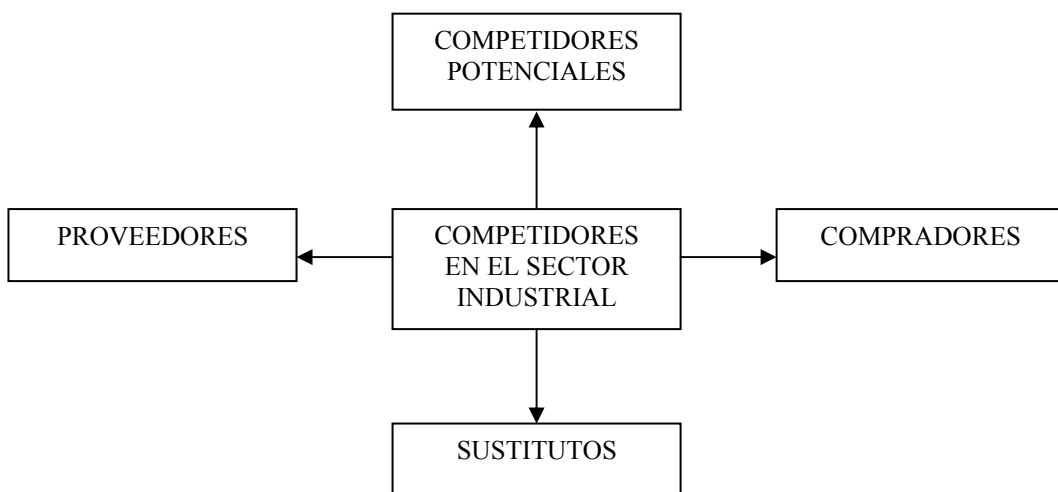
### **Las estrategias Fortalezas vs. Oportunidades para la empresa ABC:**

1. Vender vía electrónica, dando así un anticipo mediante transferencia bancaria.
2. Atraer el mercado de la competencia clausurada.
3. Enviar anuncios de ofertas de trabajo a los empleados afectados por la clausura.
4. Contratar cierta cantidad de discapacitados, ganando así una imagen social.

### 3.5 Análisis del mercado y la competencia - el modelo de las 5 fuerzas

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en las cuales compite. Las fuerzas externas al sector industrial son de importancia principalmente en un sentido relativo, dado que las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresa del sector industrial, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas.

La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas, que están mostradas en la figura III. La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial.



**Fig. 5: Fuerzas que Muevan la Competencia en un Sector Industrial**

El objetivo de la estrategia competitiva para una unidad de empresa en un sector industrial, es encontrar una posición en dicho sector en la cual pueda defenderse mejor la empresa contra estas fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor.

En el siguiente cuadro podemos observar la situación actual de las 5 fuerzas que mueven la competencia de la empresa ABC, y sus respectivas estrategias.

**Cuadro II: Fuerzas que Muevan la Competencia de la empresa ABC**

	<b>Situación Actual</b>	<b>Estrategia</b>
<b>Nuevos competidores</b>	Posibilidad de entrada	Formar alianza con nuestros principales proveedores.
<b>Competencia</b>	Posibilidad de entregar a los clientes otras opciones	Adelantarnos a la competencia e imponer variedad.
<b>Sustitutos</b>	Existen productos sustitutos	Aumentar los canales de distribución.
<b>Proveedores</b>	Existen pocos proveedores (la empresa depende de estos)	Buscar nuevos proveedores para disminuir el poder de negociación.
<b>Clientes</b>	Tienen varias alternativas y pueden cambiarse a la competencia.	Otorgar facilidades de pago y descuentos a los clientes.

### 3.6 Principales Stakeholders

Los stakeholders son aquellos grupos de individuos, entes e instituciones cuyos objetivos y logros dependen de lo que haga la organización, y de los que a su vez depende los de la organización.

Existen Stakeholders tanto internos como externos. Los Stakeholders de la empresa son:

**Internos:**

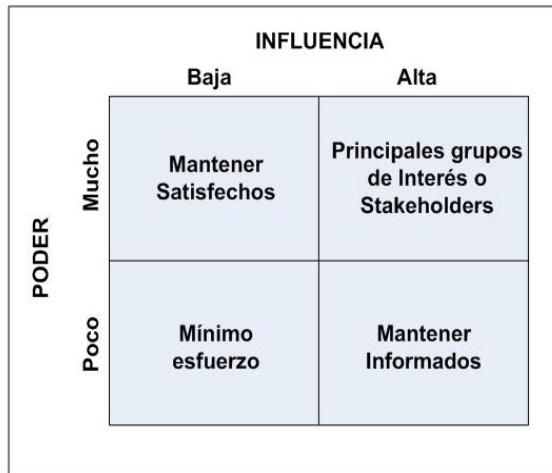
- Accionistas
- Estibadores
- Equipo de vendedores
- Cuadrilladores
- Empleados

**Externos:**

- Proveedores
- Clientes
- Gobierno
- Medio Ambiente
- Bancos

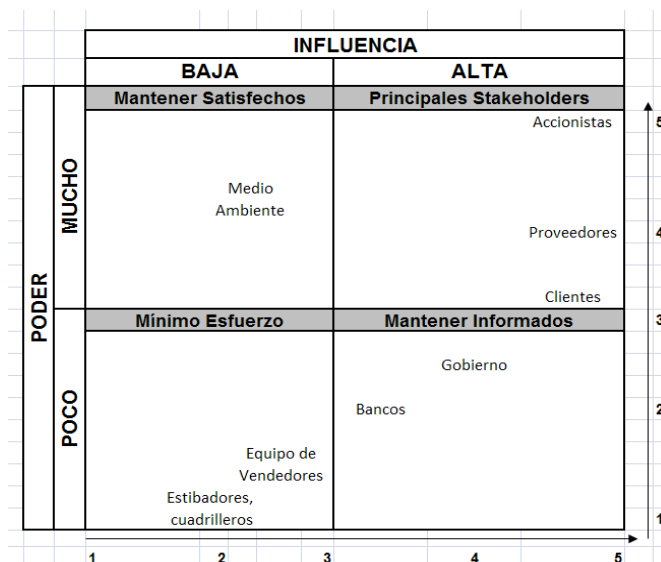
La priorización de los stakeholders la hemos hecho analizando a cada uno y asignándole una puntuación del 1 a 5 dependiendo del poder y la influencia que tienen en la empresa. Y luego lo hemos ilustrado en una matriz llamada influencia - poder para poderlo visualizar de una mejor manera.

Tal como se muestra en la figura IV Donde la influencia es el grado de intervención en el proceso de toma de decisiones o en la elección de estrategias en la organización y el poder es el grado de intervención, disponibilidad de medios o autoridad para garantizar el logro de los resultados organizacionales.



**Fig. 6: matriz influencia – poder**

La matriz influencia – poder de la empresa es la que se ilustra en la figura v. De la misma podemos concluir que los principales stakeholders son los proveedores, accionistas y clientes. La empresa debe poner mayor atención y esfuerzo a este grupo ya que es el grupo de interés.



**Fig. 7: matriz influencia – poder de la empresa**

### **3.7 Descubriendo oportunidades con los stakeholders**

Siguiendo con el enfoque estratégico, en esta parte se va analizar las necesidades que demandan los stakeholders, vamos a clasificarlo cada una como lo son: Clientes, Proveedores, Empleados, Accionistas, cada uno de ellos tienen que estar satisfechos y motivados para que la organización en su conjunto se pueda ver los resultados, cabe recalcar que se tiene que satisfacer las necesidades de nuestros stakeholders, para crear un ambiente que permita dinamizar todas las relaciones tanto internas como externas.

Descubriendo las oportunidades con los stakeholders, vamos a analizar los requerimientos de los clientes y como nosotros podemos satisfacerlos.

Antes de proseguir con el análisis tenemos que identificar la diferencia entre necesidades y medios, la diferencia radica en que las necesidades son las que las personas tienen a cerca de un bien tangible o intangible, por cuanto se diferencia de los medios es con qué herramientas o gestiones hago para que esas necesidades se vean satisfechas.

**Entre los requerimientos (necesidades) de los CLIENTES (USUARIOS FINALES) tenemos los siguientes:**

- Precio competitivo
- Producto de calidad
- Amplia variedad
- Solución rápida de problemas
- Crédito directo
- Entrega a domicilio



**Entonces la pregunta es: ¿Cómo se podría innovar la relación con el Cliente de modo que se sienta realmente encantado y satisfecho?**

Para precio competitivo: Manteniendo una estrategia de bajo costos.

Para Productos de calidad: Análisis estadístico certificado de calidad que le permita darle confianza a los usuarios que ese producto es apto para el consumo.

Para amplia variedad: Según las especificaciones del cliente.

Para solución rápida de problemas: reducción del tiempo de respuesta mediante procesos efectivos que permitan identificar el problema y las posibles soluciones en corto tiempo.

Para crédito directo: Procedimiento de calificación de crédito de clientes sin muchas complicaciones.

Para Entrega a domicilio: Con apoyo del departamento de logística y transporte.

**Entre los requerimientos (necesidades) de los CLIENTES (EMPRESA) tenemos los siguientes:**

- Alta relación costo-beneficio
- Variedad de opciones.
- Financiamiento.
- Información continua y permanente.
- Entrega rápida y segura.

**Entonces la pregunta es: ¿Cómo se podría innovar la relación con el Cliente (EMPRESA) de modo que se sienta realmente encantado y satisfecho?**

Para Alta relación costo-beneficio: Manteniendo una estructura de costos bajos.

Para variedad de opciones: Creando productos alternativos.

Para Financiamiento: Incrementar los créditos a clientes que paguen puntualmente.

Para Información continua y permanente: Manteniendo una buena comunicación con el cliente para mantenerlo informado.

Para Entrega rápida y segura: Mantener los estándares de entrega oportuna, estas entregas deben estar aseguradas.

**Entre los requerimientos (necesidades) de los ACCIONISTAS tenemos los siguientes:**

- Rentabilidad consistente.
- Buena administración de la empresa.
- Información financiera verás y oportuna.
- Comunicación oportuna y honesta.
- Crecimiento del precio de sus acciones.

**Entonces la pregunta es: ¿Cómo se podría innovar la relación con los ACCIONISTAS de modo que se sienta realmente encantado y satisfecho?**

Para Rentabilidad consistente: Ganancia todos los meses que sea consistente.

Buena administración de la empresa: Con procesos internos más eficientes.

Información financiera verás y oportuna: Contar con un sistema de información gerencial.

Comunicación oportuna y honesta: Comunicación sobre cambios oportunamente tomando en consideración Prevención antes que corrección.

Crecimiento del precio de sus acciones: Precio mayor al promedio de mercado.

**Entre los requerimientos (necesidades) de los PROVEEDORES tenemos los siguientes:**

- Precio justo.
- Repetición de órdenes.
- Pago a tiempo.
- Comunicación honesta y abierta.
- Solución rápida de problemas.
- Pedidos uniformes y a tiempo.

Entonces la pregunta es: **¿Cómo se podría innovar la relación con los PROVEEDORES de modo que se sienta realmente encantado y satisfecho?**

Para Precio justo: Estableciendo el mejor precio para ambos.

Para Repetición de órdenes: Ordenes constantes.

Para Pago a tiempo: Pago a tiempo sin mucho trámite (Gestión efectiva de pago).

Para Comunicación honesta y abierta: Teniendo una comunicación efectiva.

Para Solución rápida de problemas: Soluciones operativas eficientes.

Para Pedidos uniformes y a tiempo: Compras constantes.

**Entre los requerimientos (necesidades) de los EMPLEADOS tenemos los siguientes:**

- Trabajo motivante.
- Estabilidad laboral.
- Crecimiento y carrera.
- Salarios y beneficios competitivos.
- Capacitación y educación constantes.
- Balance entre trabajo y familia.

Entonces la pregunta es: **¿Cómo se podría innovar la relación con los EMPLEADOS de modo que se sienta realmente encantado y satisfecho?**

Para Trabajo motivante: Creando un ambiente laboral confortable.

Para Estabilidad laboral: No creando incertidumbres ni conflictos laborales.

Para Crecimiento y carrera: Entrenamientos para ascender.

Para Salarios y beneficios competitivos: Salarios justos.

Para Capacitación y educación constantes: Constante capacitación en centros especializados.

Balance entre trabajo y familia: Estableciendo un horario definido.

**Entre los requerimientos (necesidades) de los SOCIEDAD /  
COMUNIDAD tenemos los siguientes:**

- Pago a tiempo.
- Precio justo.
- Solución rápida a problemas.
- Comunicación abierta.

**Entonces la pregunta es: ¿Cómo se podría innovar la relación con los SOCIEDAD / COMUNIDAD de modo que se sienta realmente encantado y satisfecho?**

Para Pago a tiempo: Manteniendo una política de pagos oportunos.

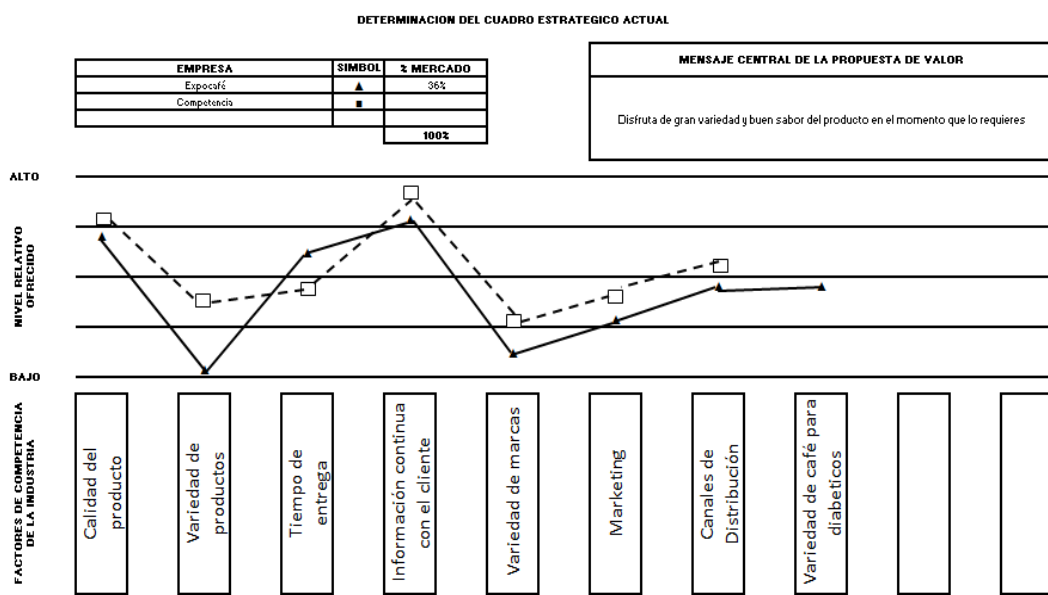
Para Precio justo: Mantener el precio pactado.

Para Solución rápida a problemas: Certificación ISO 9000 para los procesos operativos, si no se cuenta con una ISO se puede manejar un buen control interno de sistemas operativos que permita el ágil manejo de la situación.

Para Comunicación abierta: Incrementar las relaciones personales.

### 3.8 Determinación del cuadro estratégico actual

Una vez que hemos identificado las necesidades de los stakeholders e identificando las oportunidades de mejora ahora vamos a determinar el cuadro estratégico actual, una vez que tengamos el cuadro estratégico lo analizaremos en base al esquema de las cuatro acciones.



**Fig. 8: Cuadro estratégico actual**

Como se puede apreciar en el gráfico tenemos el cuadro estratégico actual de la industria ahora vamos a aplicar la herramienta del Esquema de las 4 acciones para la INNOVACION EN VALOR de la industria.

**Reducir:** ¿Cuáles variables se deben reducir muy por debajo de la norma de la industria?

**Eliminar:** ¿Cuáles variables que la industria da por sentado se deben eliminar?

**Incrementar:** ¿Cuáles variables se deben incrementar muy por encima de la norma de la industria?

**Crear:** ¿Cuáles variables se deben crear porque la industria nunca los ha ofrecido?

**Estas son las cuatro acciones ahora veamos como la aplicamos a nuestra industria.**

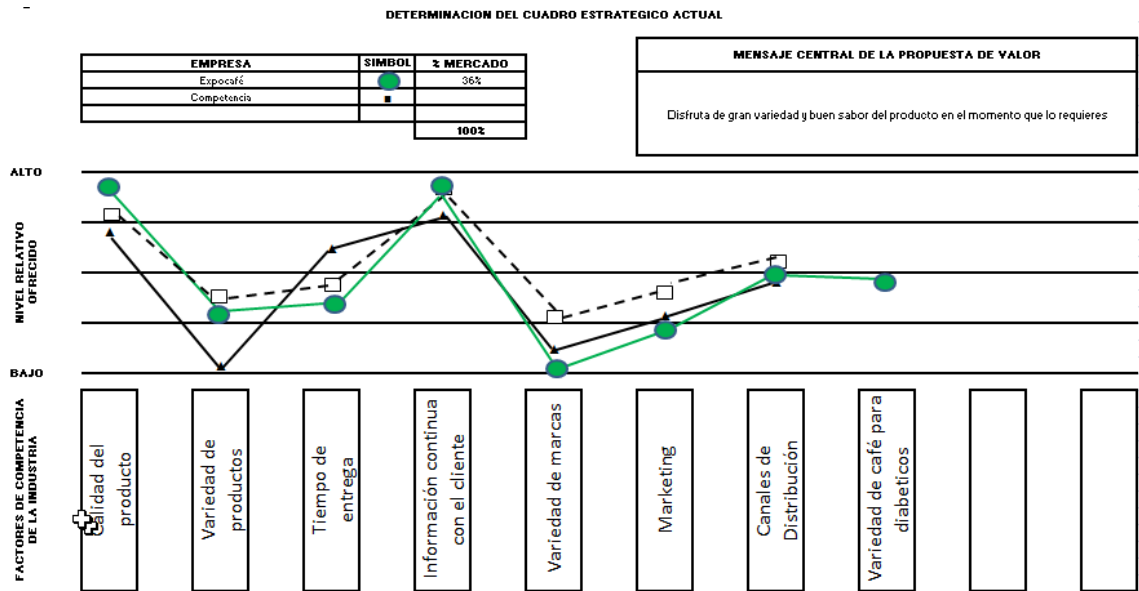
**Reducir:** En nuestra industria debemos reducir el tiempo de entrega mediante nuevos procedimientos que ayuden a que estemos mas ágiles en comparación con nuestros competidores, también el marketing.

**Eliminar:** Variedad de marcas.

**Incrementar:** Deberíamos incrementar la calidad del producto como también la variedad y la información continua con el cliente, los canales de distribución debemos tener puntos estratégicos que permitan la circulación del inventario.

**Crear:** Productos de café para diabéticos.

Una vez que hemos identificado las cuatro acciones procederemos a realizar otro cuadro estratégico de la industria.



**Fig. 9: Nuevo cuadro estratégico**

Con la línea verde podemos observar el cuadro estratégico de la industria.

### 3.9 Definición del océano azul y el perfil de los clientes

Para la creación de nuevos mercados se tiene que tomar en cuenta los siguientes puntos:

1. Explorar industrias alternativas.
2. Explorar grupos estratégicos dentro de cada sector.
3. Explorar la cadena de compradores.
4. Explorar ofertas complementarias de productos y servicios.
5. Explorar el atractivo funcional y emocional para los compradores.
6. Explorar la dimensión del tiempo.



**A continuación vamos a describir brevemente cada uno de los puntos anteriores.**

➤ Explorar industrias alternativas.

Un punto muy importante es que la empresa no compite con su propia industria sino con aquellas que generen productos o servicios alternativos.

Los productos alternativos son más extensos que los sustitutos ya que por ejemplo si deseamos tomar coca cola y si no hay entonces un producto sustituto sería Pepsi o cualquier otra cola, y los productos alternativos sería por ejemplo un batido, o un jugo de naranja, lo que nos lleva a concluir que los productos alternativos son muchos mas dependiendo de las circunstancias que se encuentre el cliente.

➤ Explorar grupos estratégicos dentro de cada sector.

No solamente se puede crear océanos azules explorando otras industrias sino también explorando grupos estratégicos dentro de una misma industria, para ilustrarlo mejor los grupos estratégicos son grupos de compañías dentro de una misma industria que compiten con una estrategia similar entre ellas, estos grupos se pueden clasificar basados en dos dimensiones:

Precio y desempeño; cada salto en el precio corresponde a cambios de alguna dimensión del desempeño.

➤ Explorar la cadena de compradores.

Los competidores tiene la concepción errónea de quienes son sus compradores objetivos, por lo que se tiene explorar toda la cadena entre estos tenemos:

- Usuarios: El que crea el producto.
- Comprador: El que lo paga.
- Decisor: El que decide su compra.
- Asesor: El que influye en su selección.

➤ Explorar ofertas complementarias de productos y servicios.

Los productos y servicios complementarios pueden encerrar valor sin explorar. La clave está en definir la solución total que los compradores buscan cuando eligen un producto o servicio.

Una forma fácil de hacerlo, es pensar en lo que pasa antes, durante y después de que se utiliza el servicio.

➤ Explorar el atractivo funcional y emocional para los compradores.

La competencia en la industria tiende a competir en factores técnicos del producto o servicio, pero hay que explorar el atractivo funcional o emocional.

Si la industria compite con base en las relaciones de los clientes, su atractivo será totalmente emocional.

La clave esta si se puede cambiar su oferta de un producto o servicio netamente funcional a una oferta emocional o viceversa.

- Explorar la dimensión del tiempo.

Hay que evaluar las tendencias en el tiempo puede formar un nuevo océano azul: la tendencia debe ser decisiva para el negocio, debe ser irreversible y debe tener una trayectoria clara

### **3.10 Perfil de los clientes**

Se debe describir el mercado actual, clientes de primer, segundo y tercer nivel.

#### **Mercado actual:**

- Las personas mayores de 40 años.
- Jóvenes que gustan del café.
- Supermercados.

Los **clientes de primer nivel** son personas que están cerca de convertirse en no clientes, son aquellas que utilizan mínimamente lo que el mercado actual les ofrece mientras encuentran algo mejor, entre los cuales tenemos para nuestra industria:

- Jóvenes, adolescentes, y niños que se ven obligados a tomar café.

Los **clientes de segundo nivel** estos son los No clientes que se rehúsan formar parte del mercado porque son personas que no utilizan o no pueden darse el lujo de utilizar lo que el mercado tiene para ofrecer por parecerles

inaceptable o fuera de su alcance, entre los cuales tenemos para nuestra industria:

- Personas con problemas de salud.

Los **clientes de tercer nivel**, están los No clientes cuyas características y necesidades no han sido consideradas por las actuales empresas, pues parte de la premisa de que ellos pertenecen a la oferta de otras industrias o mercados, entre los cuales tenemos en nuestra industria:

- Personas que degustan del café o prefieren otro tipo de bebidas.

### **3.11 Propuesta de Valor de EXPO-CAFÉ**

Luego de la definición del océano azul y el perfil de los clientes determinamos la propuesta de valor de la compañía: Crear productos diferenciados, alternativo y complementarios que solucionen a medida las necesidades y preferencias específicas de la cadena de compradores en base a precios económicos, calidad confiable y al alcance de todos.

### **3.12 Evaluación del Grado de Utilidad para el Cliente**

Si se parte del principio de que la imagen es un Factor Clave de Éxito para el comercio y que la percepción de este comercio se forma, en última instancia, en el punto de venta, se impone un cambio radical en la concepción e identidad de los establecimientos comerciales, y para ello, la elaboración de

una estrategia corporativa y de marketing en la cadena o grupo resulta de vital importancia.

En el centro de la propuesta para la solución de los problemas anteriores se encuentra la utilización del Marketing en su doble carácter, como filosofía gerencial y como técnica para lograr el mejor ajuste y la mejor capacidad de respuesta del comercio al público cliente – consumidor, de manera que pueda cumplir con su tarea de conectar el consumo con la producción.

La estrategia de marketing para las entidades que forman parte de esta industria, debe elaborarse de manera que esta constituya una verdadera guía para la acción de la empresa en materia de sus relaciones con el entorno y, ante todo, con sus clientes.

**Este proceso permite la toma de decisiones estratégicas trascendentes:**

- La determinación del o los mercados meta hacia los que la empresa pretende dirigir sus acciones.
- La definición del posicionamiento deseado, como una decisión estratégica, que orienta la oferta que se va a realizar al mercado meta, así como la mezcla de marketing que le dará su sello distintivo como producto para esa cadena o grupo lo suficientemente las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, como para asegurar su fidelidad.

Esta decisión esta directamente relacionada con el crecimiento de la cadena o grupo, derivado de la identificación de oportunidades de mercado, como pueden ser vacíos, existentes o demandas insuficientemente satisfechas, que impulsan a la evolución de la producción, tratamiento, comercialización y la distribución, mediante la generación de algún tipo de innovación, que provoco que las cadenas o grupos incorporen nuevas tecnologías de venta o que introduzcan formatos exitosamente probados por otras.

La producción, tratamiento, comercialización y distribución, en todas las etapas de su ciclo, debe asegurar la satisfacción más plena de las necesidades de la sociedad permitiendo y desarrollando la capacidad de elección de los consumidores. Toda vez que el consumo es una expresión de cultura, de ahí nace que desde la selección de los productos a producir, tratar y comercializar, hasta el diseño de los puntos de venta y su organización deben tender a responder a las necesidades, gustos, tradiciones y costumbres del consumidor, y a la vez educar en patrones culturales y estéticos.

La dinámica de las necesidades, deseos, hábitos de compra y consumo, obligan a que la innovación en este producto formen parte de la dirección del proceso como manera constante de adaptarse a los tiempos, ser mas efectivo y eficiente en la solución a los problemas del sector y, en ultima instancia, de encontrar formas para atender de mejor maneras a los

mercados. Esto implica la necesaria apertura a las nuevas tendencias y avances de la ciencia y la técnica, tanto como para nuevos productos como para formatos y tecnologías de venta, mediante un proceso de asimilación crítica que se ajuste a las características del país.

Se puede decir que emplear el marketing como enfoque para la gestión empresarial de las entidades comerciales, que parte de las necesidades y deseos del consumidor para tomar las decisiones relativas a la oferta, lo cual contribuye a la consideración ex ante, por tanto planificada, de importantes elementos para el logro de las proporciones necesarias en la economía.

Dar tratamiento al comercio, como elemento intermediario imprescindible entre la producción y el consumo, que retroalimenta a la industria para contribuir a romper el viejo paradigma de “vender lo que se produce” para pasar a “Producir lo que se venda”, en total correspondencia con los principios del consumo y su papel en el fomento de la industria y con ello en el crecimiento del nivel de vida de la población.

Y con esto cubrimos los principales obstáculos detectados ante esta industria tomando en consideración cada una de las etapas por las que pasa nuestro producto, las cuales serían: la compra, entrega, uso, los complementos del producto, el mantenimiento del mismo, o su eliminación, de acuerdo con la

satisfacción que le da este producto a los consumidores, presentando las características de valor de la nueva propuesta estratégica.

### **3.13 Declaración de la Misión y Visión**

#### **3.13.1. ADN de la Misión**

La misión de una empresa u organización es definida como la razón de ser, el propósito o la obra que se siente impelida a realizar. La misión, enuncia a que clientes se atiende, que necesidades satisface y que tipos de productos ofrece (preferentemente desde la perspectiva del cliente).

Una de las principales características de la misión es que debe tener la capacidad de "mover" a las personas (empleados, socios, clientes, proveedores) a ser parte activa de su razón de ser; para ello, debe definir los principales campos de competencia de la compañía, debe ser motivante, guiada por una visión.

La Misión expresa la forma particular mediante la cual el proyecto contribuirá al logro de la visión.

Da sentido de pertenencia al equipo. Contribuye para que cada miembro tenga claro para qué y porqué realiza su trabajo y está ahí.



En síntesis, la misión es una fuerte razón por la que una empresa u organización existe en un contexto determinado, realiza diversas actividades y está dispuesta a continuar para alcanzar la visión de la empresa a corto mediano y largo plazo.

**Indica con claridad:**

- ¿Qué es la institución? o ¿Quiénes somos como institución?  
Exportadores de la industria cafetera ecuatoriana
- ¿Cuáles son sus propósitos?, ¿A que nos dedicamos y en que nos diferenciamos?  
Tratamiento, distribución y entrega de productos de calidad
- ¿Por qué, para qué y por quien hacemos lo que hacemos?  
Por nuestros clientes, la empresa y la sociedad
- ¿Cuáles son sus estrategias para alcanzar sus propósitos? o ¿Cómo?  
Promoviendo el consumo de café ecuatoriano con productos de calidad

**La definición parte de una toma de posición sobre los siguientes aspectos**

- El contexto en el que se desarrolla el proyecto
- La historia y las habilidades institucionales
- La identificación de los sujetos de trabajo
- Las necesidades, expectativas, potencialidades y problemas de los sujetos de trabajo
- La revisión de los marcos de referencia teórico documentales

Y llegamos al ADN de la misión organizacional “Consolidar Expo-café promoviendo el consumo de café ecuatoriano, procurando el desarrollo social y económico de los productores”.

### **3.13.2. ADN de la Visión**

Refleja las mejoras humanas, sociales y ambientales más amplias dentro de las cuales se inscribe y contribuye el proyecto. La Visión es una definición duradera (más no necesariamente estática) del objeto de la empresa, que la distingue de otras similares. Un enunciado claro de la visión describe los valores y las prioridades de una organización. Al redactarla, los estrategas se ven obligados a analizar la índole y el alcance de las operaciones presentes.

#### **Identificando:**

- ¿Qué y como queremos ser dentro de un periodo a corto plazo?

En un periodo a corto plazo de 5 años aproximadamente, ser la representación a nivel nacional de los productores de café

- ¿En que nos queremos convertir?

En el principal producto en la mesa de todos los ecuatorianos

- ¿Para quién trabajaremos?

Para la empresa, los clientes y los accionistas

- ¿En que nos diferenciaremos?

En ser los pioneros en mostrarles nuevas opciones a nuestros clientes

- ¿Qué valores respetamos?

Defensa al Medio Ambiente

- ¿Cómo lo lograremos?

Mediante la innovación de productos, enfocándonos en nuevos mercados

Y mediante todas estas interrogantes llegamos a la siguiente visión organizacional "Que Expo-Café sea la empresa más importante y representativa del sector cafetero del Ecuador"

### **3.14 Determinación de los Temas Estratégicos**

El concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada. Así de acuerdo con diferentes autores, aparecen definiciones tales como:

- "conjunto de relaciones entre el medio ambiente interno y externo de la empresa"
- "un conjunto de objetivos y políticas para lograr objetivos amplios"
- "la dialéctica de la empresa con su entorno"
- "una forma de conquistar el mercado"
- "la declaración de la forma en que los objetivos serán alcanzarse, subordinándose a los mismos y en la medida en que ayuden a alcanzarse"
- "la mejor forma de insertar la organización a su entorno"

"Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada".

**Para nuestra empresa en particular hemos determinado los siguientes temas estratégicos:**

- **Eficiencia en la Entrega del Producto.-** Fomentando el aumento de canales de distribución, para que nuestro producto este siempre al alcance del consumidor; brindando una sólida seguridad en el transporte, así como reducir el tiempo de entrega de nuestros productos.
  
- **Comunicación continua con los clientes.-** Para a través de esta comunicación saber las necesidades y requerimiento de los clientes para satisfacerlos, y de esta forma buscar fidelidad y compromiso de ellos.
  
- **Centrarnos en nuevos nichos de mercado.-** Buscando salir de lo común, sin dejar nuestro mercado actual, enfocarnos en nuevos nichos de mercados no atendidos o no satisfechos, brindándoles un producto que sea de su agrado.

➤ **Crecimiento y desarrollo continuo de los Recursos Humanos.-**

Realizando una selección exclusiva del personal, promoviendo y brindando incentivos para el logro de metas al personal, para su mejor desenvolvimiento, y contratando profesionales calificados para el tratamiento de este producto.

➤ **Aumentar la productividad en las operaciones.-** Llevando una

adecuada programación de los pedidos, utilizando una tecnología de punta con el objetivo de brindar un mejor servicio a nuestros clientes, y a su vez optimizar el proceso de producción.

### **3.15 Matriz de cobertura de los temas estratégicos**

A través de esta matriz de cobertura se analizan y evalúan las estrategias mas significativas en todos los aspectos analizados en este capítulo, con el objetivo de determinar las mas beneficiosas para el logro de su los principales objetivos de la organización y que se encuentren a su alcance para poder realizarlos.

La matriz de cobertura es una especie de resumen de todo lo tratado en el presente capítulo, donde se muestran los resultados, en los cuales tenemos que enfocarnos para la realización de la Metodología de la Implementación del Balanced Scorecard, en beneficio de la empresa y que nos va ha servir como eje para la realización de los siguientes capítulos.

En el grafico que se muestra a continuación, se detalla precisamente el resultado, solo las estrategias y los temas estratégicas que con respecto al análisis realizado son de gran interés en el logro de los objetivos organizacionales, y se las van ha desarrollar de una forma mas explicita, mas adelante.

**Cuadro III: Matriz de cobertura de los objetivos estratégicos**

MATRIZ DE COBERTURA DE LOS TEMA ESTRATEGICOS									
		FODA		5 FUERZAS		ESTRATEGIA			
		Selección Exclusiva del Personal	Capacitación continua	Buscar diferenciación, imponer variedad	VISION	COSTO / ADOPCIÓN	SUMA +	SUMA -	NETO
TEMAS ESTRATEGICOS	Comunicación Continua con los clientes	3	2	3	3	-1	34	-3	31
	Centramos en nichos de mercados	2	2	3	3	-3	37	-7	30
	Promover el crecimiento Continuo de RRHH	3	3	1	3	-2	25	-4	21
	Incrementar product. En operaciones	3	3	3	3	-3	47	-15	32
	<b>SUMA +</b>	14	13	12	15	0	<b>81.22%</b> <b>INDICE DE CONSISTENCIA</b>		
<b>SUMA -</b>	0	0	0	0	-12				
<b>NETO</b>	14	13	12	15	-12				



El índice de consistencia que se muestra en el gráfico, representa que el método es aceptable, y los resultados del mismo son confiables y adecuados para el desarrollo de esta metodología.

### **3.16 La matriz de cobertura de los valores organizacionales**

Al decir, valores organizacionales, nos referimos a la manera de ser de la organización, a que no se puede renunciar sin dejar de ser lo que somos, es la razón de ser de la compañía y de acuerdo a los talleres realizados en esta compañía consideran como sus valores más importantes y lo que le ha dado crecimiento a esta organización son: la cultura de ahorro, el trabajo en equipo, la honestidad, responsabilidad, la defensa al medio ambiente, y el sentido crítico de la organización como tal.

Realizando esta matriz, de acuerdo con el personal de Expo-café se determinó que el valor organizacional que más aporta o que es más significativo para los temas estratégicos ya detallados anteriormente en el trabajo en Equipo, lo cual nos hace fomentar la unión de los empleados y que toda la organización esté enfocada hacia una misma dirección, como se muestra en el gráfico a continuación.



**Cuadro V: Matriz de cobertura de los valores organización**

MATRIZ DE COBERTURA DE VALORES ORGANIZACIONALES										
		TEMAS ESTRATEGICOS								
		Eficiencia en la Entrega del Producto	Comunicación Continua con los clientes	Centramos en nichos de mercados	Promover el crecimiento Continuo de RRHH	Incrementar product. En operaciones		SUMA +	SUMA -	NETO
3	1							0	-1	-3
VALORES ORGANIZACIONALES	Defensa del Ambiente	0	0	0	1	3		4	0	4
	Trabajo en Equipo	3	1	1	1	3		9	0	9
	Cultura de Ahorro	1	0	0	1	3		5	0	5
	Honestidad	0	1	1	3	0		5	0	5
	Responsabilidad	3	1	1	-1	-1		5	-2	3
	Sentido Critico	1	-1	1	3	1		6	-1	5
								0	0	0
								0	0	0
	<b>SUMA +</b>	8	3	4	9	10	0	<b>91,89%</b>		
	<b>SUMA -</b>	0	-1	0	-1	-1	0			
<b>NETO</b>	8	2	4	8	9	0	<b>INDICE DE CONSISTENCIA</b>			

## **CAPITULO 4**

### **DESPLIEGUE AL BSC**

#### **4.1 Perspectivas**

Luego de haber realizado el respectivo análisis de los puntos más sobresalientes del enfoque estratégico nos trasladamos hacia al Balanced Scorecard. Esto incluye la determinación de objetivos de la empresa La dimensión del análisis realizado por Kaplan y Norton, se orienta al desempeño estratégico del negocio en cuatro perspectivas.

**Desde cuatro perspectivas diferentes, como las mencionamos en el capítulo 1, y como se detallan a continuación:**

- Perspectiva de clientes
- Perspectiva financiera
- Perspectivas de procesos internos
- Perspectivas de aprendizaje y crecimiento

**Para poder determinar dichos objetivos primero creamos propuestas de valor para los clientes, con atributos interesantes tales como:**

- Precio: Precio en el mercado, márgenes y condiciones comerciales, incluyendo descuentos, plazos de crédito, etc.
  
- Calidad: Aspectos del producto que cumplan o sobrepasen los requisitos y especificaciones del cliente, tanto en diseño, manufactura y en desempeño.
  
- Disponibilidad: Tiempo de entrega de productos, del ciclo de la compra - entrega, de innovación y entrada al mercado.
  
- Selección: Facilidad de compra y adquisición, rapidez de búsqueda, elección, transacciones, pago y entrega.
  
- Funcionalidad: Variedad de opciones, prestaciones, facilidad de u, ampliación de la paleta de productos, etc.
  
- Servicio: Respuesta a fallas, manejo de quejas, calidad de atención, servicio post venta, accesibilidad, disponibilidad, etc.

- Relaciones: Alianzas e integraciones de proveedores y socios convergentes para proveer soluciones totales, customización y productos hechos a la medida, desarrollo de marcas, etc.
  
- Imagen de marca: Proyección deseada sobre la marca: El mejor precio, el mejor producto, la mejor compra, el mejor aliado, etc.

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

El cuadro siguiente muestra la propuesta de valor de la empresa para sus clientes:

**Cuadro VI: Perspectiva de Clientes**

ATRIBUTO		COMPETITIVO	DIFERENTE	PROPUESTA DE VALOR
ATRIBUTOS PRODUCTO / SERVICIO	PRECIO	<b>X</b>		<i>Igual al estándar</i>
	CALIDAD	<b>X</b>		<i>Igual al estándar</i>
	DISPONIBILIDAD	<b>X</b>		<i>Igual al estándar</i>
	SELECCIÓN		<b>X</b>	<i>Incrementar puntos de ventas</i>
	FUNCIONALIDAD		<b>X</b>	<i>Crear Nuevos Productos enfocados a diferentes mercados</i>
RELACION CON CLIENTE	SERVICIO		<b>X</b>	<i>Mejorar la satisfacción del cliente</i>
	RELACIONES		<b>X</b>	<i>Productos realizados para cada segmento de mercado</i>
IMAGEN DE MARCA				<i>Promover el consumo de Café Ecuatoriano</i>

La siguiente perspectiva es la financiera que es la definición tangible de valor para los accionistas. Para la determinación de la propuesta de valor para los accionistas nos hemos enfocado en tres estrategias tomando en cuenta sus consideraciones dentro de las mismas:

- Estrategia financiera de largo plazo: Rentabilidad financiera de largo plazo vía EBIT, EVA, ROI, VAN etc.
  
- Estrategia de productividad: Optimización del capital de trabajo, reducción de inventarios, y activos no productivos. Mejores pronósticos de gastos y reducción de la actual estructura de costos fijos y variables. Aumento de la productividad y eficiencia.
  
- Estrategia de crecimiento: Expansión a lo largo de la cadena (integración vertical), nuevos productos y servicios, nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos, crecimiento vía mezcla de productos o ventas cruzadas, etc.

Como estrategia financiera a largo plazo la empresa desea tener un crecimiento en el precio de las acciones y por ende un crecimiento del negocio.

Dentro de la estrategia de productividad para mejorar la estructura de costos se ha determinado que se debe disminuir los costos y ajustar el volumen de

la producción a los cambios de la demanda. Para aumentar la utilización de los activos la empresa se ha puesto como meta Mejorar el uso de los Activos, aumentar la Producción y aumentar la eficiencia operativa de los factores de producción.

Dentro de la estrategia de productividad para mejorar los ingresos de nuevos mercados se ha definido que se debe incrementar las ventas, aumentar el volumen del negocio y generar nuevos mercados, dirigiéndonos a segmentos de mercado descuidados o no satisfechos.

Para mejorar el margen de clientes actuales pensamos que es conveniente incrementar puntos de ventas, crear productos mezclando el café con otros y para así fortalecer la imagen y obtener mayor rentabilidad.

En la perspectiva de los procesos internos hemos considerado cinco procesos con sus respectivos objetivos:

- Procesos de integración de la cadena logística y complementariedad
  - Fomentar el desarrollo de los Proveedores.
  - Establecer alianzas estratégicas.
  - Implementar la integración vertical.

- Procesos que producen y entregan productos y servicios
  - Fomentar o incrementar la eficiencia de las operaciones.
  - Desarrollar Sistemas de control de Calidad.
  - Fomentar la rapidez en los canales de distribución.
  - Desarrollar soluciones rápidas.
  
- Procesos que mejoran el valor para los clientes
  - Gestionar relaciones continuas y permanentes con los clientes.
  - Potenciar la Gestión Comercial.
  - Manejar las no conformidades.
  
- Procesos que crean nuevos productos y servicios
  - Desarrollar variedades atractivas para el cliente.
  - Implementar procesos de investigación y desarrollo.
  - Capacitar al personal entorno a la calidad.
  - Generar conocimientos.
  
- Procesos que mejoran comunidades y el medio ambiente
  - Fomentar la comunicación con la comunidad.
  - Reducir el Impacto medio ambiental.
  - Brindar seguridad, salud y empleo.

## 4.2 Propuesta de Valor para el Capital Intangible

A inicios de la década de los noventa se empieza a utilizar el término capital intelectual como sinónimo de activos intangibles, y a partir de entonces son numerosos los trabajos que han intentado medirlo y evaluarlo en virtud de su elevado valor estratégico.

En estos trabajos se presentan diferentes tipologías de capital intelectual; de la revisión de los mismos se concluye que los componentes del capital intelectual son el capital humano, el capital tecnológico, el capital cultural.

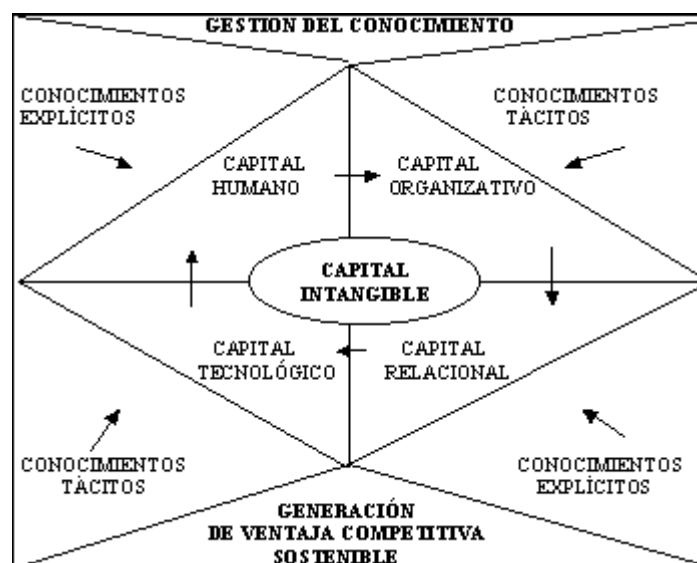


Fig. 10: Gestión del capital Humano

Como una definición de Intangible se puede decir que es el conjunto de actividades ó valores que carecen de materialización concreta en activos, materias primas o productos acabados. Lo tangible cada vez va perdiendo su



valor (edificios, maquinarias, etc.), mientras lo intangible va ganando valor (talento, cultura, capacidades, etc.), esto es producto de que lo tangible puede imitarse, y lo intangible no. Lo que hace que los aspectos intangibles sean clave para tener una mayor ventaja competitiva, al determinar la calidad de lo intangible.

Se cree que la medición de lo intangible es mas subjetiva que las medidas financieras convencionales, la gestión de lo intangible y su medición esta jugando cada vez más un papel prominente para transformarse en una organización de éxito enfocado en la estrategia de valor.

**Estrategia del Capital Humano** (Habilidades, Formación, Conocimientos, Competencias)

➤ *Seleccionar y capacitar continuamente al personal*

Expo-Café puede adoptar para el mejoramiento de la compañía, nuevas estrategias relacionadas con la selección y capacitación del personal, para que estas puedan aportar positivamente de acuerdo a sus habilidades adquiridas según su experiencia personal, o su formación profesional.

Para el desarrollo de esta estrategia adecuadamente se puede incrementar pruebas de selección del personal más exhaustivas a los aspirantes, con el objetivo de descubrir en ellos sus principales

cualidades e incentivarlos a que las exploten en beneficio de la compañía.

Adicionalmente, se debe capacitar al personal continuamente, cada cierto periodo, para que este se vaya acoplado a las nuevas tecnologías, al desarrollo humano, vaya creciendo y a su vez aplique sus nuevos conocimientos o fortalezas en la compañía.

➤ *Fomentar la comunicación interna y externa de la empresa*

Los procesos comunicativos realizados en el interior y exterior del sistema organizativo constituyen la comunicación interna y externa, dirigida a conseguir una estabilidad en la organización con vistas a que se alcancen sus fines, creando y manteniendo la cultura (valores y creencias) de la organización.

Definida de forma simple, la comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la misma. El estudio de la comunicación interna centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los que se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en cómo los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo.

Por tanto, la comunicación sirve de mecanismo para que los individuos se adapten a la organización y también ayuda a ésta a integrarse en su entorno.

➤ *Satisfacer los requerimientos de los empleados*

Esta estrategia es de gran interés para el desarrollo de la compañía, ya que por medio de ella, sabemos que es lo que realmente piensa el personal, que los hace trabajar a gusto y que no, para lograr que ellos den lo mejor de sí, trabajen incentivados o motivados, y mejoren su propio desarrollo como empleados, cumpliendo metas, y si es posible rebasándolas para alcanzar objetivos mas altas, que a mas de ser beneficioso para ellos también lo seria para la compañía.

**Estrategia del Capital Informático** (Sistemas para tomas de decisiones, Sistemas ERP, CRM, etc., Bases de datos, Redes)

➤ *Implantar soluciones que apoyen a la estrategia organizacional*

Las estrategias basadas en el Capital Informático de la compañía, son de gran ayuda para las áreas administrativas, ya que por medio de ellas podrán visualizar de una forma mas clara, y precisa los resultados, lo cual servirá de apoyo para una toma de decisiones adecuada, basándose en resultados confiables.

Llevar todos los procesos mediante archivos, que hagan más ágil y fácil el manejo o la búsqueda de ser el caso, de un determinado proceso, estos pueden ser de compras, de ventas, los proveedores de la compañía, los principales clientes, de las cuentas por cobrar, etc., y de esta manera direccionarnos a alcanzar las metas organizacionales.

➤ *Adaptar la tecnología integrada a las necesidades del mercado*

Investigar los nuevos desarrollos de la tecnología, su costo en relación al beneficio que brinda, realizar los respectivos análisis para verificar si mediante la integración de estos avances tecnológicos en nuestra industria, se puede cubrir de una forma más satisfactoria para los clientes, sin afectar el desarrollo de la empresa, las necesidades del mercado.

**Estrategia del Capital Organizacional** (Cultura – Valores, Liderazgo, Alineación, Trabajo en Equipo)

➤ *Fomentar cultura y valores*

El concepto de cultura, tan amplio y diverso como enfoques y realidades existen, es en sí mismo un símbolo, y abarca acciones, prácticas, códigos éticos y valores. Fortalecer la cultura organizacional es validar los significados de las construcciones simbólicas que conforman la estructura, el orden y las normas de la institución, y esto la vitaliza.

La comunicación se imbrica esencialmente con la cultura (valores y creencias), es mediante ella que se conforman los procesos colectivos de construcción de significados, de orientación hacia la misión y de búsqueda de sentido de ésta (identidad), mediante la interpretación de símbolos que se construyen en la comunicación con otros miembros.

➤ *Incrementar cultura de trabajo en equipo*

Con mucha frecuencia, se apuesta a formar equipos de personas que permitan desarrollar acciones concretas en beneficio del trabajo y en función de logros excepcionales. No obstante, algunas veces estos esfuerzos no se traducen en resultados positivos, debido principalmente a los problemas que las personas llevan al equipo y los que surgen entre los miembros del mismo.

En tal sentido, un análisis sobre el tema nos lleva a encontrar muchos factores de Comportamiento Organizacional involucrados en el tema. Dentro de esta lista de factores los más comunes de encontrar y que un gerente debe aprender a corregir para que estos funcionen son:

- Estilo de liderazgo: el elemento esencial para que el equipo funcione radica en la persona que es designado como líder, en tal sentido, si este actúa evidenciando laxitud, extremada dureza o falta de objetivos, el trabajo en equipo va ser nulo.

- Metas confusas: una de las funciones del líder debe ser aclarar a cada miembro del equipo, cuales son las acciones concretas que espera y los logros que piensa obtener de dichas acciones.
- Percepciones diferentes: trabajar por ganar un sueldo o hacer lo mismo disfrutando de lo que se hace, pueden hacer una gran diferencia dentro de los procesos de trabajo, bajo esta óptica, los equipos pueden nunca llegar a funcionar si las percepciones no llegan a estar enfocadas en un aspecto común.
- Líneas de acción poco claras: si las personas tienen los recursos para trabajar, pero no saben que se espera de ellos, lo más probable es que dejen de usar estos recursos o los desperdicien.
- Conflictos interpersonales: si las diferencias y aspectos emocionales de los miembros del equipo no se resuelven adecuadamente, los mismos pueden dar al traste con los esfuerzos para que exista integración y lo más probable es que el trabajo lo realice cada persona por su propia cuenta.
- Individualismo: muchas personas por su formación profesional o su experiencia previa, no son capaces de adaptarse a las acciones del equipo y muchas veces generan hasta una “cultura anti-equipo”, esto

si no llega a superarse, puede traer divisionismo o simplemente falta de comunicación o coordinación entre los miembros.

Con todo lo anterior, tenemos ya una serie de elementos que nos permitirán evaluar las acciones del equipo en una forma clara y prevenir o corregir dichos factores si se encuentran presentes.

No obstante, nuestro tema, radica en las acciones que hacen mejorar al equipo, en tal sentido, si se han prevenido los puntos débiles es importante enfocarse en los procesos que le dan fortaleza al equipo y dentro de estos tenemos:

- Liderazgo constructivo: esta es la piedra angular de la formación e integración de los equipos, debido principalmente a que el liderazgo es el formador de la cultura. Por tal razón cuando se integra un equipo, aún cuando se cuente con especialistas exitosos individualmente, la fuerza de cohesión y el desarrollo del sistema de trabajo dentro del mismo vendrá del líder y de este predispondrán el éxito o fracaso de las acciones del equipo.
- Uso del reconocimiento: muchos son los autores que se han enfocado en el tema de la felicitación y desarrollo de orgullo por el trabajo realizado, esto no está lejos de la realidad, ya que los miembros del

equipo, pueden reforzar su grado de cohesión cuando las personas que reciben sus productos, los felicitan o señalan en forma positiva.

- Aprendizaje continuo: la realidad es que tanto dentro como fuera del equipo, es importante la actualización y la apertura a nuevos conocimientos y fuentes de desarrollo profesional y personal. Los miembros de un equipo se sentirán mayormente interesados en fortalecer el trabajo del mismo si encuentran el beneficio adicional de aprender conceptos o acciones que antes no sabían y que les pueden ser útiles en otros trabajos o actividades.
- Apertura a los errores: las nuevas tendencias de aprendizaje y formulación del liderazgo hacen mucho énfasis en los procesos mediante los cuales, se abandonen las formas punitivas ante los errores y se adopte una visión de aprendizaje.

### **4.3 Propuesta de Valor para la Sociedad**

El mundo de los negocios ha sufrido cambios importantes en los últimos años. Uno de ellos es el reenfoque y visibilidad de los programas y estrategias de Responsabilidad Social Empresarial y de Desarrollo Sostenible, o Sustentable.



Sin embargo, aún persiste en las discusiones de las juntas directivas la duda sobre el aporte real de estos programas a la creación de valor, y sobre cómo vincular realmente estos tres componentes de valor en un modelo que represente la vinculación e interacción entre los mismos.

Las empresas de vanguardia en el desarrollo de sus esquemas de implementación de estrategias, han recurrido a la metodología del Balanced Scorecard, plasmando bajo diversos esquemas la vinculación entre estos tres esquemas de Valor.

Sin embargo, gran parte de estos programas están más vinculados a aspectos operativos que a estrategias de desarrollo y creación de riqueza, por la vía del “triple resultado”: económico-social- ambiental.

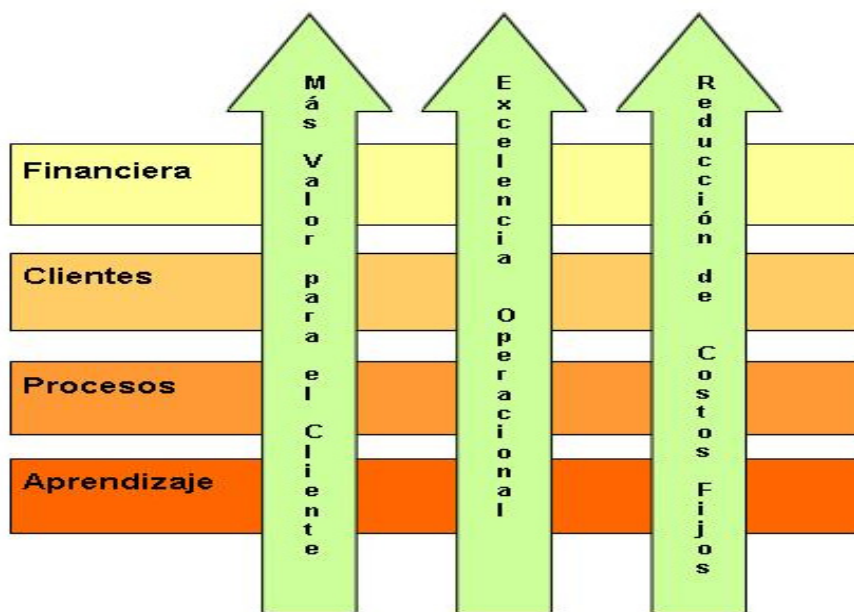
Este trabajo busca mostrar las tendencias mas recientes para lograr una clara vinculación o integración estratégica entre los tres elementos de creación de valor, mediante el uso de los mapas estratégicos del Balanced Scorecard.

#### **4.4 Matriz de cobertura de los Objetivos Estratégicos**

En esta matriz es de vital importancia ya que vamos a cruzar los objetivos estratégicos de cada perspectiva con los temas estratégicos, estrategia, Stakeholders y valores, que ya fueron analizados en el capítulo 3, y veremos como ayudan cada uno de estos ítems al logro de los objetivos.

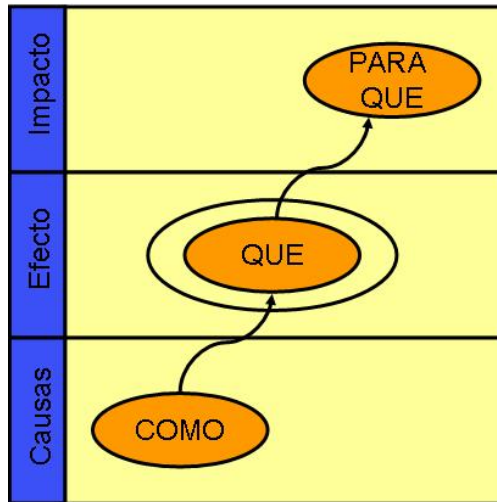


Es muy importante la cobertura del 95% de los objetivos estratégicos esto nos permitirá ver el grado de impacto del objetivo del Balanced Scorecard sobre la estrategia si analizamos horizontalmente, también verificamos el grado de cobertura de los objetivos del BSC.



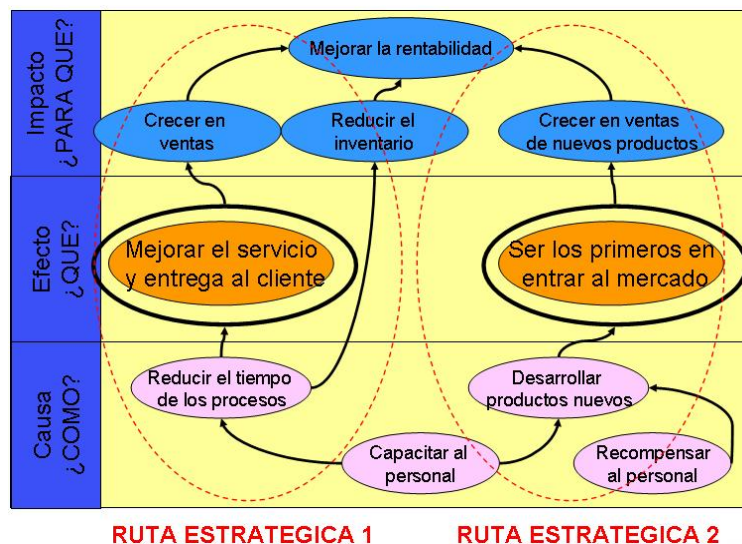
**Fig. 11: Generación de Rutas Causa - Efecto**

- Las rutas causa-efecto ayudan a enfocar a la organización para seguir la formulación estratégica.
- Son usualmente de 3 a 5 verdades de negocio.
- Incluye una cadena de objetivos enlazados lo que ayuda a que todos estén alineados para la consecución de los objetivos.
- Podría cubrir todas las perspectivas o varias de ellas.



**Fig. 12: Rutas Causa - Efecto**

- **Causas:** es como vamos a lograr las metas propuestas, la perspectiva de procesos y aprendizaje & crecimiento.
- **Efecto:** es el que nosotros queremos para la Perspectiva del cliente.
- **Impacto:** Para que, Perspectivas de Finanzas e impacto social.



**Fig. 13: Ejemplo de Mapeo de Rutas de Ejecución**

Este es un ejemplo claro de cómo interactúan los objetivos con causa-efecto.

A continuación vemos como se encuentran entrelazados nuestros objetivos.

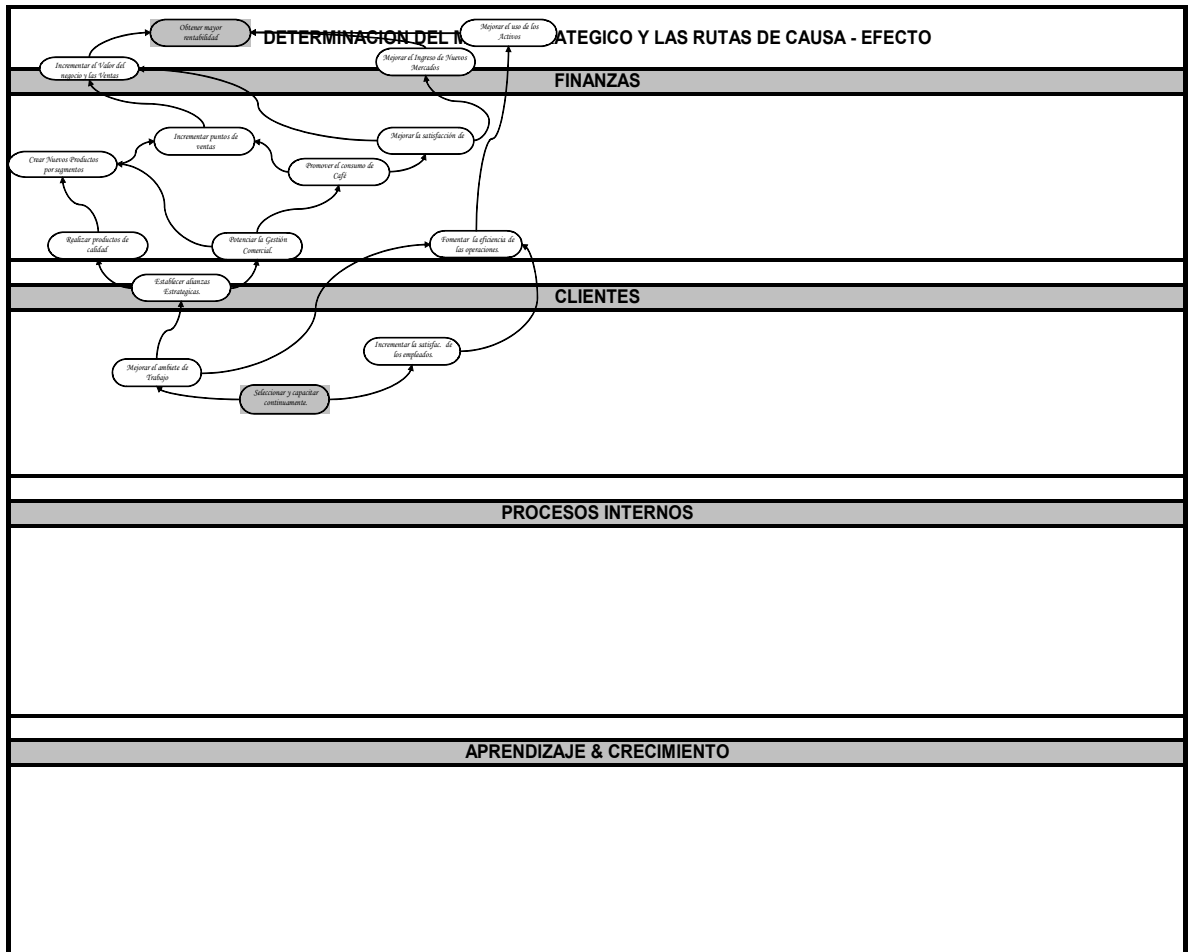


Fig. 14: Mapa estratégico de EXPO-CAFÉ

### Matriz del Balanced Scorecard

El BSC, es la representación de la estrategia, realizada en una estructura coherente a través de objetivos del negocio claramente encadenados entre sí, medidos con indicadores de desempeño que se hallan sujetos al logro de metas determinadas y respaldados por el conjunto de proyectos que conforman la organización, para tal fin, se definen como componentes

básicos de un BSC: • Una cadena de relaciones causa – efecto, que exprese las hipótesis de las estrategias que alcanzarían los objetivos y su correspondiente soporte mediante indicadores de desempeño.

Un enlace de resultados financieros a través de las perspectivas aprendizaje y crecimiento, procesos internos, financiera y clientes; los resultados deberán estar traducidos en logros financieros cuantificados.

Las mediciones deben generar e impulsar los cambios organizacionales.

Además de utilizar los indicadores en los sistemas matriciales, con ellos, veremos claramente reflejadas las propuestas de diagnóstico estructural y de mercado de cada unidad estratégica de negocios y servicios de una organización.

Los indicadores son el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos

Los objetivos deben ser medibles, alcanzables, coordinados, comprometedores, desarrollables en planes de actuación y envolventes para el personal.

A continuación detallamos por medio de una matriz los objetivos determinados por la empresa para cada perspectiva.

**Aprendizaje y Crecimiento.-** En el área de aprendizaje y crecimiento la empresa podría establecer inicialmente como objetivo una serie de Planes de

Incentivo, de forma tal que los empleados estén más satisfechos con su trabajo y sean más eficientes.

**Procesos Internos.-** En relación a los procesos internos de la compañía, se proponen objetivos que ayuden a mejorar la eficiencia de las operaciones, procesos de investigación y desarrollo para indagar en que se debe mejorar.

**Clientes.-** En lo que respecta a clientes se esta proyectando el ingreso al mercado de nuevos productos y de esta forma abarcar a segmentos de clientes no satisfechos o no atendidos, mejorando el servicio que se brinda.

**Finanzas.-** Este es el aspecto en el cual se muestra los resultados de un buen trabajo en conjunto, por ejemplo: “Si el personal se encuentra capacitado y motivado (Persp. Aprendizaje & Crecimiento), entonces estará en condiciones de elaborar productos y servicios de calidad, (Persp. de Procesos Internos), lo cual significaría que los clientes estarían más que satisfechos, entonces comprarán y es probable que vuelvan a comprar una y otra vez (Persp. del cliente). Si esto sucede la rentabilidad de mi empresa estará aumentando, los accionistas o titulares de la empresa van a estar conformes, y estos aceptaran continuar invirtiendo en programas de capacitación y motivando de su personal. (Modelo causa y efecto del BSC).”

**Cuadro VIII: Matriz del Balanced Scorecard: Perspectiva Financieras**

Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el	RESPONS. / DPTO	LINEA BASE	UNID.	META / FECHA						LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO						F/M		
							CORTO PLAZO			LARGO PLAZO			ROJO	AMARILLO	VERDE	AZUL					
								/			/		%					%			
Incrementar el valor del negocio y las ventas	Mayor participación del mercado	Qué se incrementen las ventas	% Participación en el Mercado; <u>Ventas de la Emp</u> Ventas de la Indust.	Gerente General/Gerencia	10	%	15	/	dic-08	25	/	dic-10	0%	50%	51%	80%	81%	120%	121%	>	A
Mejorar el uso de activos	Que los activos de la empresa sean bien aprovechados	Qué los activos tenga su mantenimiento preventivo para asegurar que su rendimiento sea el más óptimo	Rotación de Act. Fij. <u>Ingresos</u> Act. Fijos	Jefe de Producción	8	#	12	/	dic-08	25	/	feb-08	0%	50%	51%	80%	81%	120%	121%	>	B
Obtener mayor rentabilidad	Que incrementen las utilidades de los accionistas y empleados en general	Qué las utilidades incrementen	% Utilidad Neta; <u>Utilidad Neta</u> Ventas Netas	Gerente General/Gerencia	20	%	25	/	dic-08	40	/	dic-09	0%	50%	51%	80%	81%	120%	121%	>	A
Mejorar el Ingreso de Nuevos Mercados	Que la organización apoyen con ideas aplicables para alcanzar las metas	Qué se hagan reuniones para direccionar la estrategia y que todos las conozcan	Promedio de Calificaciones que le da el cliente al nuevo producto	Jefe de RRHH	10	#	20	/	dic-08	35	/	dic-09	0%	50%	51%	80%	81%	120%	121%	>	M



**Cuadro IX: Matriz del Balanced Scorecard: Perspectiva de Clientes**

Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el	RESPONS. / DPTO	LINEA BASE	UNID.	META / FECHA						LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO						F/M		
							CORTO PLAZO			LARGO PLAZO			ROJO		AMARILLO		VERDE			AZUL	
								/			/		%	→		→		→			→
Crear Nuevos Productos por Segmentos	Que los clientes tengan varias alternativas de compras	Q los nuevos produc. satisfagan las neces. de los clientes a los q se esta enfocando	% de Satisfacción del Cliente; Promedio de Satisf. de los Clientes	Gerente de Producción	65	%	75%	/	oct-08	80%	/	nov-09	0%	50%	51%	80%	81%	120%	121%	>	T
Promover el Consumo de Café	Q los consum. posicionen en sus mentes al producto como principal alternativa de bebida	Que los canales de distribución tengan siempre en inventario el producto	Top of mind: # de personas que prefieren nuestra bebida	Gerente de Ventas	10	%	30%	/	dic-08	45%	/	dic-09	0%	50%	51%	80%	81%	120%	121%	>	T
Mejorar la Satisfacción	Que los clientes vuelvan a comprar	Que los productos esten bajo estandares de calidad	Frecuencia de Compra: # de pedidos por clientes	Gerencia General	3	#	5	/	dic-08	10	/	dic-09	0%	50%	51%	80%	81%	120%	121%	>	T
Incrementa puntos de ventas	Facilitar el acceso del producto	Qué se asignen los recursos necesarios	# de puntos de ventas; Incremento Trimestral	Gerente General/Gerencia	2	#	5	/	may-09	8	/	dic-10	0%	50%	51%	80%	81%	120%	121%	>	T

**Cuadro X: Matriz del Balanced Scorecard: Perspectiva de Procesos Internos**

Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el	RESPONS. / DPTO	LINEA BASE	UNID.	META / FECHA						LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO						F/M		
							CORTO PLAZO			LARGO PLAZO			ROJO		AMARILLO		VERDE			AZUL	
								/			/		%	→	%	→	%	→		%	→
Establecer alianzas estratégicas	Fomentar alianzas con los proveedores claves de la Organización	Que los proveedores se fidelicen con la empresa	% de Proveedores Estratégicos: Proveedores Estrateg/ Total de Proveedores	Gerente de Compras	35%	%	50%	/	mar-09	75%	/	dic-09	0%	50%	51%	80%	81%	120%	121%	>	M
Realizar Productos de Calidad	Que los productos que recibamos de nuestro proveedores sean de optima calidad	Que los productos no tengan impurezas	% Promedio de impurezas por muestra	Gerente de Compras y Sup de Abastecim.	10	%	7%	/	mar-09	5%	/	jun-09	0%	50%	51%	80%	81%	120%	121%	>	M
Potenciar la Gestión Comercial	Que la Gestión Comercial sea más rápida y precisa	Que el tiempo de ciclo de Gestión se reduzca	Días promedio de la Gestión Comercial	Gerente de Ventas	15	días	12	/	feb-09	8	/	nov-09	0%	50%	51%	80%	81%	120%	121%	>	M
Fomentar la eficiencia en operaciones	Reducir el tiempo usando mejor los recursos	Que los recursos sean usados eficientemente	Rotación de activos: Ventas de la Emp. Total de Activo	Gerente de Producción	1	#	50%	/	nov-08	82%	/	dic-09	0%	50%	51%	80%	81%	120%	121%	>	A

**Cuadro XI: Matriz del Balanced Scorecard: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el	RESPONS. / DPTO	LINEA BASE	UNID.	META / FECHA						LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO								F/M							
							CORTO PLAZO			LARGO PLAZO			ROJO		AMARILLO		VERDE		AZUL									
								/			/		%	→		→		→		→		%						
Seleccionar y Capacitar continuamente.	Que los empleados desempeñen eficaz y eficientemente las funciones a ellos encomendadas.	Que los cursos de capacitación sean aprovechados en su totalidad	# de Capacitaciones brindadas en un tiempo determinado	Gerente de R.R.H.H	5	calificación	7	/	dic-08	8	/	ago-09	0%	→	50%	→	51%	→	80%	→	81%	→	120%	→	121%	→	>	S
Mejorar el ambiente de trabajo.	El buen desempeño del personal	Que el personal se sienta incentivado	% Emplead. Estables; <u>Empleados Fijos</u> Total de Empleados	Gerente de R.R.H.H	1	# de reconocim.	2	/	ene-09	4	/	oct-09	0%	→	50%	→	51%	→	80%	→	81%	→	120%	→	121%	→	>	T
Satisfacer los Requerim. de los Empleados.	Que los empleados se sientan bien y trabajen a gusto	Conocer bien sus requerimientos para poder satisfacer sus necesidades	% Satisfacción del Personal; # De Emplead Satisf Total de Empleados	Jefe de R.R.H.H.	50%	%	38%	/	ene-09	22%	/	nov-09	0%	→	50%	→	51%	→	80%	→	81%	→	120%	→	121%	→	>	S



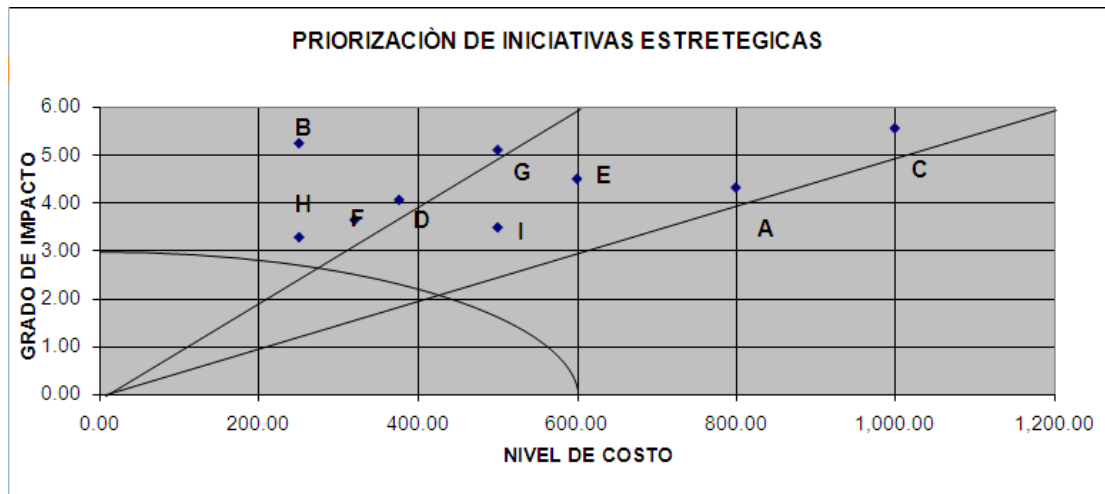
Los resultados que muestra esta matriz, representa el impacto que tienen cada una de las iniciativas dependiendo de la prioridad de los objetivos, como se puede visualizar en el grafico las iniciativas de mayor peso son: Plan de la Organización, Plan de comercialización, Organización y Tecnología.

La realización de las iniciativas dependerá de las posibilidades de la empresa según su costo-beneficio y se la evaluará de la siguiente forma.

**Cuadro XIII: Matriz iniciativas estratégicas – proyectos seleccionados**

	INICIATIVAS ESTRATEGICAS - PROYECTOS									TOTAL
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	
	Comunicación con el Cliente	Plan de Organización	Planes de Comercialización	Reuniones de Integración de la Empresa	Programas de Capacitación	Reingeniería en la Relación Laboral	Organización y Tecnología	Fomentar honestidad y transparencia	Rediseñar los procesos claves	
<b>IMPACTO DE LA INICIATIVA</b>	4.31	5.24	5.56	4.24	4.49	3.63	5.10	3.27	3.47	39.32
<b>COSTO TOTAL DE LA INICIATIVA</b>	800.00	250.00	1,000.00	376.00	600.00	320.00	500.00	250.00	500.00	4,596.00
<b>ELECCION</b>		X		X		X	X	X		

La evaluación se centra en las iniciativas que tengas impactos considerables y bajo costo, lo cual será factible su realización para la compañía, y ayudara al logro de los objetivos, como se muestra en el grafico de la priorización de iniciativas estratégicas.



**Fig. 15: Priorización Iniciativas estratégicas**

Como resultado la compañía debe realizar las iniciativas B (Plan de Organización), D (Reuniones de Integración de la Empresa), F (Reingeniería en la Relación Laboral), G (Organización y Tecnología) y H (Fomentar honestidad y transparencia), que son las iniciativas de mas alto impacto y más bajo costo.

### INICIATIVAS ESTRATEGICAS

**Para el diseño de las iniciativas estratégicas 5w-2h es necesario realizarnos las siguientes preguntas:**

- What - Qué?
- When - Cuándo?
- Where - Donde?
- Who - Quien?
- Why – Por qué?
- How - Cómo?
- How Much - Cuanto?

Con cada una de estas interrogantes veremos cómo las podemos usar para nuestras iniciativas.

- ¿**Qué** acciones (medios) debería tomar para lograr mis objetivos?
- ¿**Cuándo** debería ejecutarse estas acciones?
- ¿**Dónde** se debe realizar estas acciones?
- ¿**Quién** es el responsable de hacerlas?
- ¿**Por qué** realizar estas acciones?
- ¿**Cómo** se realizan dichas acciones?
- ¿**Cuánto** costaría o representaría realizar estas acciones?

**El diseño básicamente es una matriz que lleva los siguientes encabezados:**

**Actividades:** Que son como se van a realizar las acciones, es una secuencia de pasos para lograr el objetivo final.

**Responsable:** Es la persona encargada de cada actividad a realizar.

**Calendario:** Se mostrarán dependiendo de cómo estemos midiendo la iniciativa ya sea mensual, semestral, etc.

**Recursos:** Pondremos las horas que nos tarda hacer cada actividad y el valor de la misma.

**Controles:** Por cada actividad se harán los respectivos controles.

## Cuadro XIV: Ficha iniciativa I

### DISEÑO DE LA FICHA DE LA INICIATIVA ESTRATEGICA

INICIATIVA ESTRATEGICA:		Plán de Organización (B)															
RESPONSABLE:		Gerente General															
ITEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	Més 1			Més 2				Més 3				RECURSOS		CONTROLES / REVISION / PRODUCTOS ENTREGABLES	
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	HORAS HOMBRE		USD
1	Desarrollar las ideas o iniciativas propuestas, para mejorar el Plan de la Organización.	Asistente													40	200	Conocer e investigar cada una de las ideas y seleccionar la más competentes.
2	Implantar el Proyecto con un informe detallado de las ideas seleccionadas	Asistente													100	500	Desarrollar detalladamente en el informe el costo - beneficio que produciría ese cambio en la organización.
3	Se realiza un estudio profundo de los cambios y las políticas implantadas en mejora de la Organización	Grupo Gerencial													80	1000	El grupo gerencial tiene que serciarse que las políticas y cambios implantados sustentables para los gastos ocasionados a la organización.
4	Se produce la aprobación de la propuesta en beneficio de la Organización.	Grupo Gerencial													10	125	Después de un largo proceso de analisis de las propuestas se llega ala aceptación y se produce la implementación.
5	Se da la orden de la implantación y ejecución de las nuevas políticas y cambios en la Organización	Gerente General													30	600	Contar con las mejores expectativas del personal capacitado e idoneo para la empresa.
6	Evaluación del rendimiento: Medir los resultados del Nuevo plan organizacional trabajo.	Gerente General													10	200	Asegurar y evaluar el Nuevo Plan Organizacional.

En esta matriz podemos observar El diseño de la iniciativa: Plan de Organización, cuyo responsable es el Gerente General; en lo que es actividad será dirigida por los responsables de las mismas por ejemplo el caso de Se produce la aprobación de la propuesta en beneficio de la Organización. Cuyo responsable es el grupo gerencial y se demoraran en esa actividad la cuarta semana del mes 2 como se muestra en la matriz, se requerirán 10 horas hombres a \$125.00 dólares la hora; una vez establecidos estos parámetros se procede a la revisión de los controles o como deberíamos mejorar la actividad cual sería el producto entregable, para nuestro ejemplo el producto entregable es: Después de un largo proceso de análisis de las propuestas se llega a la aceptación y se produce la implementación.

De esta manera es como se diseña la ficha de la iniciativa estratégica.



Para ilustrar mejor vamos a desarrollar otra ficha y así mismo analizaremos como se encuentra estructurado y cómo podríamos obtener más información.

### Cuadro XV: Ficha iniciativa II

#### DISEÑO DE LA FICHA DE LA INICIATIVA ESTRATEGICA

INICIATIVA ESTRATEGICA:		Reingeniería en la relación Laboral (F)																	
CODIGO DEL MEDIO:																			
RESPONSABLE:		Jefe de Recursos Humanos																	
ITEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	Més 1				Més 2				Més 3				RECURSOS		CONTROLES / REVISION / PRODUCTOS ENTREGABLES		
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	HORAS HOMBRE	USD			
1	Planificación de los Recursos Humanos	Asistente	■	■													20	40	Conocer las necesidades de personal en cantidad y calidad que tiene en cada momento la empresa.
2	Reclutamiento: localizar, identificar y atraer suficientes solicitudes de empleo capacitados para ser seleccionados.	Asistente			■	■											30	60	Tener en cuenta las características de los puestos a cubrir.
3	Selección: Examinar solicitantes de empleo para controlar a los candidatos más apropiados.	Jefe de Recursos Humanos							■	■							20	100	Seleccionar aquel que en principio tiene mayores probabilidades de desempeñar de forma eficaz el puesto de trabajo atendiendo a la capacitación y a los conocimientos presentados.
4	Orientación e integración del personal: Introducir nuevos empleados.	Jefe de Recursos Humanos								■							10	50	Evitar que el recién ingresado tenga una mala impresión de la empresa y evitar además que un nuevo empleado desee salir de la organización.
5	Formación y capacitación: Transmitir y transformar las capacidades, comportamientos y valores de los empleados.	Contadora											■	■			30	300	Contar con personal capacitado e idoneo para la empresa.
6	Evaluación del rendimiento: Medir los resultados y del desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo.	Gerente												■			10	100	Asegurar y evaluar las capacidades del trabajador.

La iniciativa estratégica es: Reingeniería en la relación laboral, cuyo responsable es el jefe de recursos humanos.

En la matriz podemos analizar a simple vista que donde más se invierte en recursos es el reclutamiento: localizar, identificar y atraer suficientes solicitudes de empleo capacitados para ser seleccionados, cuya inversión en tiempo es de 4 semanas a parte del tiempo también es el uso de horas hombres para realizar solo esta actividad que estará a cargo del asistente para lo cual deberá tener conocimiento del cargo que busca la empresa y viendo el perfil del postulante a la vacante; también podemos ver que se invierte en capacitación que es importante para tener un personal con las capacidades necesarias para poder solucionar cualquier problema surgido.

## CAPITULO 5

### SINCRONIZACION Y DESPLIEGUE

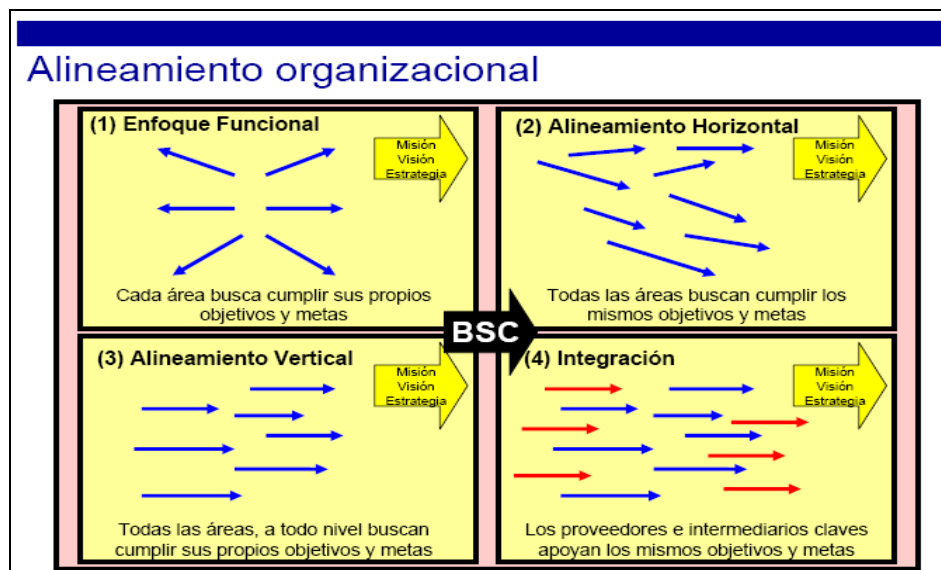


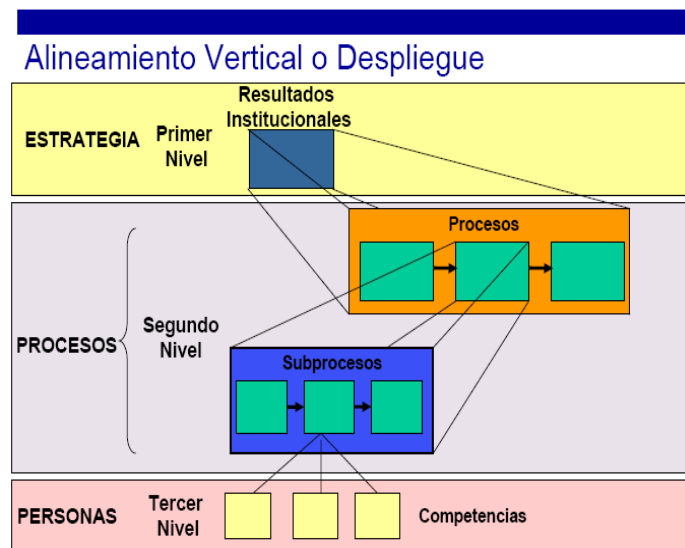
Fig. 16: Alineamiento horizontal

#### 5.1 Principios para la sincronización del BSC

**Enfoque:** Contribución crítica para garantizar la sinergia entre las partes del sistema. Seleccionar el 20% de procesos / áreas que contribuyan con el 80% del objetivo.

**Consistencia:** Integralidad de los KPI. Desarrollar métricas por cada proceso / áreas que sean homogéneas o sinérgicas en conjunto.

**Balance:** Seleccionar los niveles en cada proceso / área que sean consistentes con los potenciales de desempeño de las demás áreas.



**Fig. 17: Alineamiento vertical**

## 5.2 Principios para el despliegue del BSC

**Enfoque:** Contribución crítica para garantizar la sinergia entre las partes del sistema. Seleccionar el 20% de procesos / áreas que contribuyan con el 80% del objetivo.

**Consistencia:** Integralidad de los KPI. Desarrollar métricas por cada proceso / áreas que sean homogéneas o sinérgicas en conjunto.

**Sincronización:** Metas – Flujo – Cooperación. Definir metas que permitan administrar el flujo de procesos.

**Balance:** Seleccionar los niveles de metas en cada proceso / áreas que sean consistentes con los potenciales de desempeño de las demás áreas.

## CAPITULO 6

### GESTIÓN POR PROCESOS

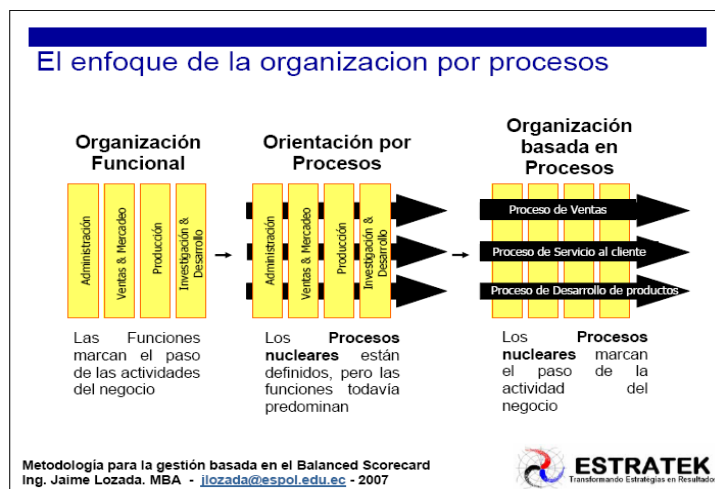


Fig. 18: Enfoque por procesos

#### 6.1 Determinación de la Unidad de negocio

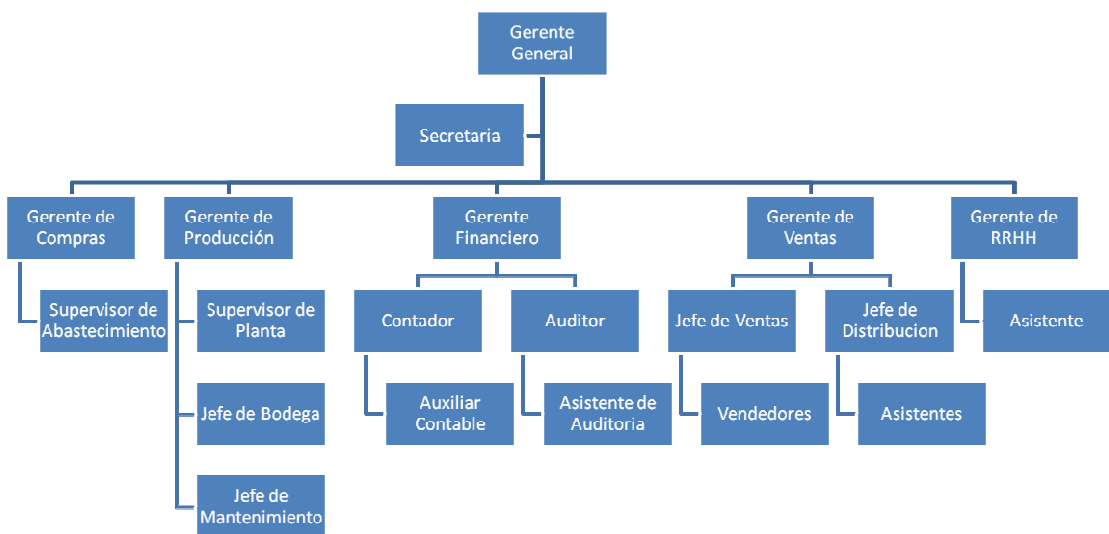


Fig. 19: Organigrama de EXPO-CAFÉ

## 6.2 Clasificación de los macro procesos de la empresa

Procesos es el conjunto de actividades mutuamente relacionada o que interactúan las cuales transforman elementos de entradas en resultados.

El mapa de procesos es la identificación de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión. La agrupación de procesos permite establecer analogías de procesos que conforman el sistema de gestión.



## 6.3 Determinación de los macro procesos de la empresa

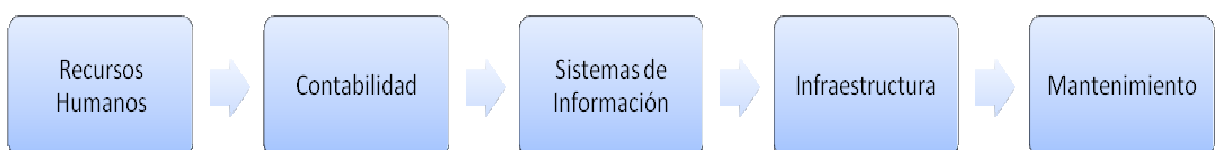
### 6.3.1. Estratégicos



### 6.3.2. Operativos



### 6.3.3. De Apoyo



## **CAPITULO 7**

### **IMPLEMENTACIÓN E IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INDICADORES**

En este capítulo se detallará el uso del Sistema de Gestión de Indicadores, el cual fue realizado en Visual Basic 6.0 con SQL Server.

#### **7.1 Tipos de usuarios**

Este software ha sido diseñado para que sea manejado por varios usuarios en la Empresa, y cada uno de estos tienen sus restricciones, dando la facilidad de que cada usuario solo tenga acceso al área que le compete, y de ser el caso que necesite de información de alguna otra área, esta solo la podrá realizar como consulta, en la cual no podrá acceder a realizar ningún tipo de modificación.

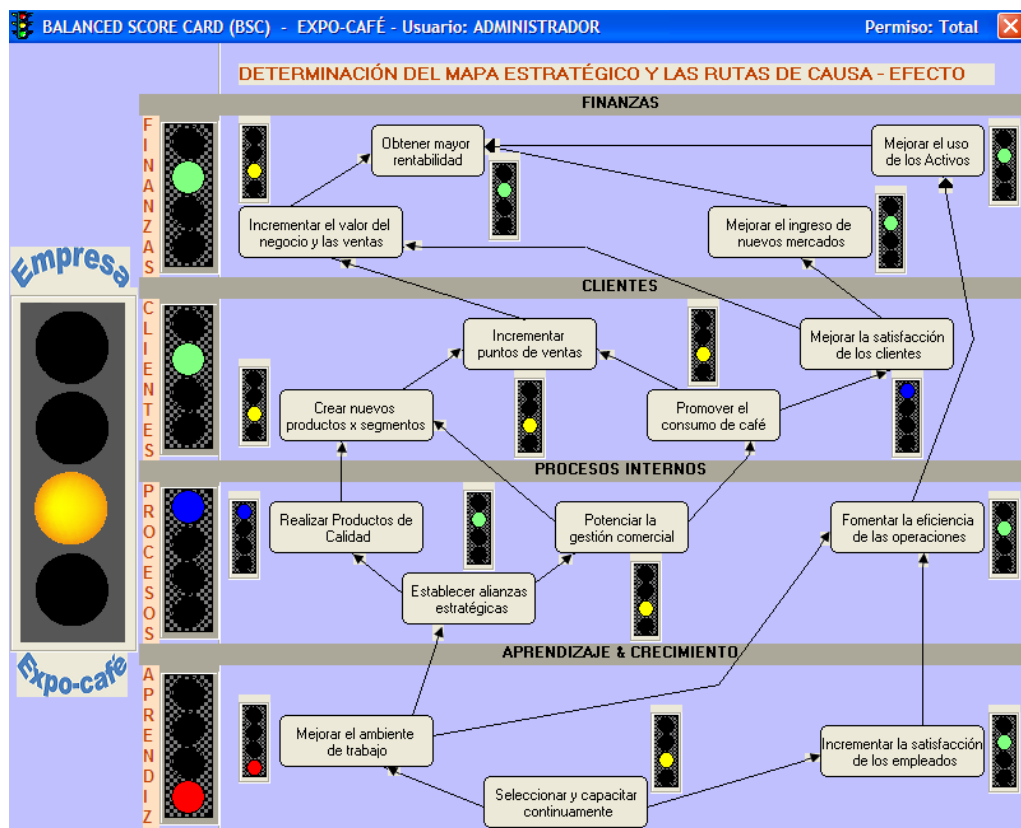
El unico usuario que tendrá permiso total, será el administrador de la empresa, quien en su conjunto con los responsables de cada objetivo que se desea lograr estableceran periodicamente las metas que se deben cumplir en un determinado tiempo y se procederá a evaluar los avances hacia la meta deseada.

**Existen 3, tipos de usuarios que son los siguientes:**

- ❖ ***El Administrador:*** El mismo que tendra permiso total, y el unico que puede ingresar a nuevos usuarios en el sistema.
  
- ❖ ***El Administrador de cada uno de los Objetivos:*** Los cuales solo podrá acceder a los objetivos de que son responsables, para agregar la información real que se va obteniendo mes a mes, la misma que una vez guardada ya no se puede modificar, al menos que sea con el permiso del administrador de la empresa.
  
- ❖ ***Y el Usuario de Consulta:*** El cual tan solo podrá visualizar el estado de la Empresa, de cada perspectiva, y el análisis de cada objetivo, sin poder acceder a realizar ninguna modificación o actualización, sin los permisos antes mencionados.



A continuación se muestra la pantalla principal del software, en donde se puede visualizar, como se encuentra la Empresa, cada una de las perspectivas, así como cada uno de los objetivos, ver en que puntos esta bien, en cuales hay que prestarles mas atención, y cuales presentan falencias.





Si se accedió con **usuario Administrador**, desde la pantalla principal se tiene acceso al cuadro de mando de la compañía, donde se puede ver el nivel de cumplimiento de cada uno de los objetivos en su conjunto, como se lo muestra a continuación:

Cuadro de Mando BSC (Balanced Score Card) - Expo-Café										
Pantalla de reporte de la empresa (Dashboard BSC)										
PERSP	OBJETIVOS	INDICADOR	META	VALOR	DESEM	TEND	RESP	PROYECTOS	AVANCE	
Finanzas	Incrementar el valor del negocio y las ventas	Porcentaje Participación del Mercado	27	16.9			RICT	Integración Empresarial		
	Oblener mayor rentabilidad	Porcentaje Utilidad Neta	15	13.14			REPO	Plan Organizacional		
	Mejorar el ingreso de nuevos mercados	Calificación Promedio	61	59			JLRP	Organización y Tecnología		
	Mejorar el uso de los Activos	Rotación de Activos Fijos	4	3.54			SMPR	Organización y Tecnología		
Clientes	Crear nuevos productos y segmentos	Porcentaje Satisfacción del Cliente	00	73			AGRA	Organización y Tecnología		
	Incrementar puntos de ventas	Puntos de Ventas	5	35			MDPV	Plan Organizacional		
	Promover el consumo de café	Top of mind	31	22.14			CYCA	Plan Organizacional		
	Mejorar la satisfacción de los clientes	Frecuencia de Compra	20.81	23.27			RPCA	Reingeniería en la Relación Laboral		
Procesos Internos	Realizar Productos de Calidad	Porcentaje de Impurezas	12.72	13.43			WARM	Integración Empresarial		
	Establecer alianzas estratégicas	Porcentaje Proveedores Estratégicos	35	30.76			GAVS	Fomentar honestidad y transparencia		
	Potenciar la gestión comercial	Días Promedios de Gestión	13	19.45			FDMP	Organización y Tecnología		
	Fomentar la eficiencia de las operaciones	Porcentaje Rotación de Activos	0.41	0.34			ELMT	Plan Organizacional		
Aprendizaje & Crecimiento	Mejorar el ambiente de trabajo	Porcentaje de Empleados Fijos en la Empresa	0.6	29.41			GMMM	Fomentar honestidad y transparencia		
	Seleccionar y capacitar continuamente	Capacitaciones	2.18	0.72			MPCP	Plan Organizacional		
	Incrementar la satisfacción de los empleados	Porcentaje de Satisfacción de los Empleados	62	50			ZMSB	Reingeniería en la Relación Laboral		

De aquí se puede dirigir a la evaluación de cada uno de los objetivos, establecer nuevas metas para los siguientes periodo, ingresar nuevos objetivos, dar especificaciones de cómo medirlo, quien es el responsable de dicho objetivo, obtener reportes de fechas anteriores con el objetivo de

evaluar la empresa en distintos periodos y todos las perspectivas con sus objetivos, imprimirlos, etc, como se puede apreciar en la siguiente pantalla.

Administrador de Objetivos - Usuario: ADMINISTRADOR Permiso: Total

OBJETIVO...: Incrementar el valor del negocio y las ventas

INDICADOR...: Porcentaje Participación del Mercado

FÓRMULA...:  $(Vtas. Empresa / Vtas Industria) \times 100$

RESPONSABLE: Rocio Isabel Calderón Toala RICT

LINEA BASE...: 10

Promedio  Fecha Corte: 40.6% Nov-2006

META...

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	AÑO
1	1	1	20	12	16	20	24	22	26	27	30	2006

Ingreso a la Base

ID: AÑO: M E S: Venta\_mensu: Venta\_industri:

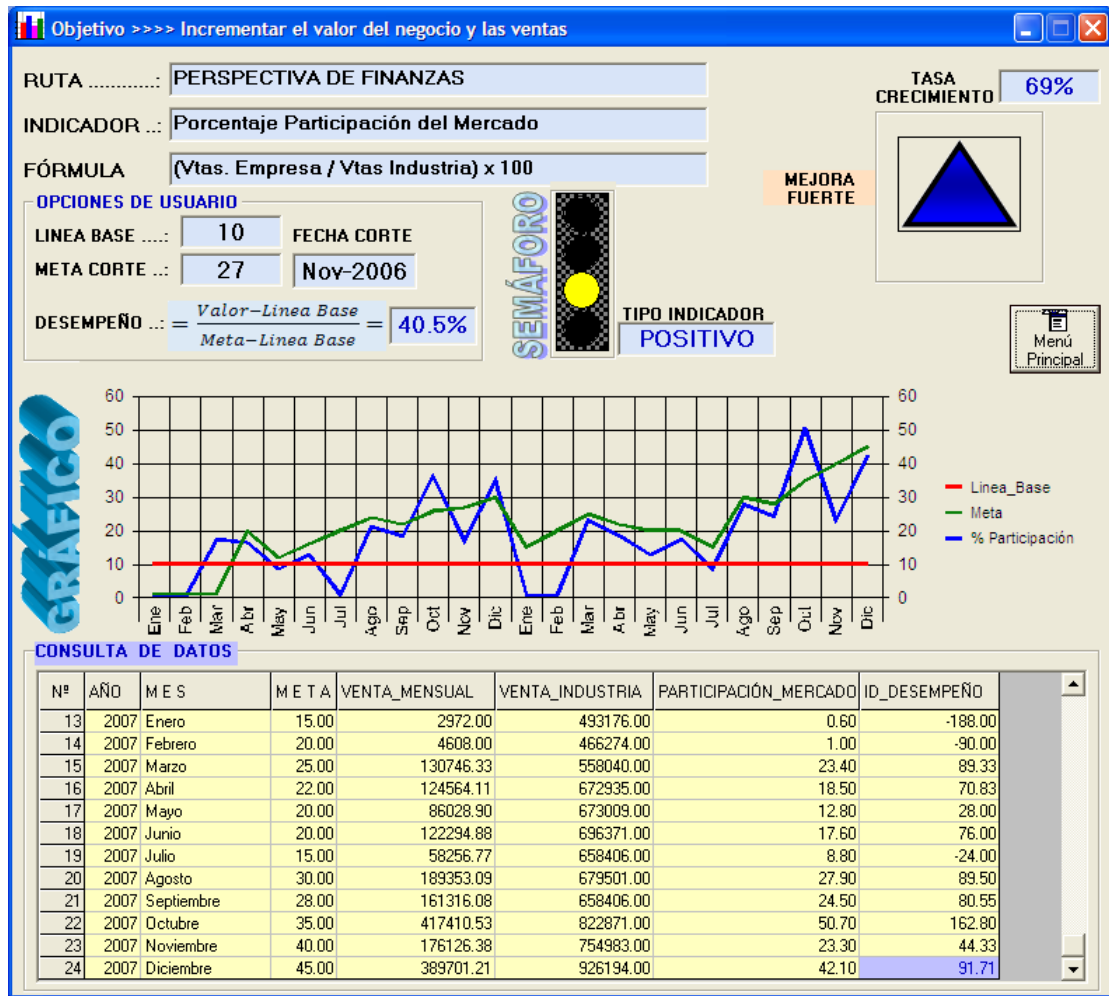
CONSULTA DE LA TABLA

N°	ID	AÑO	M E S	M E T A	VENTA_MENSUAL	VENTA_INDUSTRIA	PARTICIPACIÓN_MERCADO	ID_DESEMPEÑO
13	13	2007	Enero	15.00	2972.00	493176.00	0.60	-198.00
14	14	2007	Febrero	20.00	4608.00	466274.00	1.00	-90.00
15	15	2007	Marzo	25.00	130746.33	558040.00	23.40	89.33
16	16	2007	Abril	22.00	124564.11	672935.00	18.50	70.83
17	17	2007	Mayo	20.00	86028.90	673009.00	12.80	28.00
18	18	2007	Junio	20.00	122294.88	696371.00	17.60	76.00
19	19	2007	Julio	15.00	58256.77	658406.00	8.80	-24.00
20	20	2007	Agosto	30.00	189353.09	679501.00	27.90	89.50
21	21	2007	Septiembre	28.00	161316.08	658406.00	24.50	80.55
22	22	2007	Octubre	35.00	417410.53	822871.00	50.70	162.80
23	23	2007	Noviembre	40.00	176126.38	754983.00	23.30	44.33
24	24	2007	Diciembre	45.00	389701.21	926194.00	42.10	91.71

La parte superior de este formulario solo podra ser ingresada o modificada por el administrador de la empresa, como lo son: el Objetivo, el indicador, su formula para medirlo, el responsable, el proyecto a cumplir, la linea base, las metas para ese periodo, y la fecha corte donde se requiere el analisis.

Mientras la parte inferior, lo que corresponde al ingreso a la base, solo lo podrá digitar el administrador de cada objetivo, con la información necesario para evaluar el desempeño de cada uno de los objetivos, y el resto lo tendrá solo de manera visual, inactivo.

En el caso que se haya ingresado como usuario de consulta, después de la página principal, solo podrá visualizar la siguiente pantalla, por cada uno de los objetivos, donde se muestra el análisis y desempeño de los mismos.



en Temas de Ayuda en el menú Ayuda.

## CAPITULO 8

### APRENDIZAJE ESTRATÉGICO Y TOMA DE DECISIONES

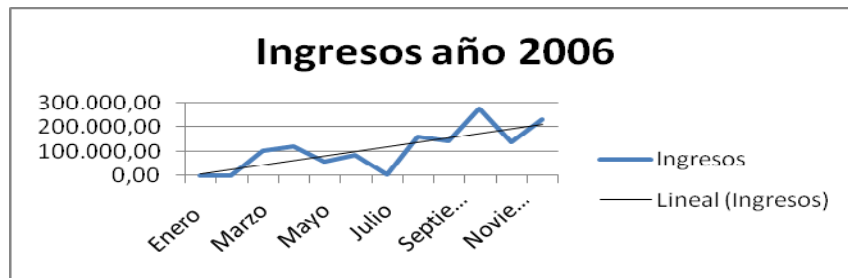
#### 8.1 Regresión lineal de los ingresos de la empresa.

En la siguiente tabla se muestran los datos del año 2006 de los ingresos de EXPO-CAFÉ.

**Cuadro XVI: Ingresos 2006**

Año	Mes	Ingresos
2006	Enero	874.80
2006	Febrero	1,366.80
2006	Marzo	104,597.06
2006	Abril	118,335.90
2006	Mayo	58,105.43
2006	Junio	85,606.42
2006	Julio	6,893.93
2006	Agosto	160,950.13
2006	Septiembre	143,571.31
2006	Octubre	275,490.95
2006	Noviembre	139,139.84
2006	Diciembre	229,923.71

Mediante este grafico podemos observar el comportamiento de los ingresos de la compañía, la tendencia es creciente y en el mes de julio existe un pico decreciente debido a que no hubo cosecha en ese mes.



**Fig. 20: Tendencia ingresos 2006**

**Fuente:** Datos de la empresa

**Elaborado por:** M.P.V.A

**Mediante el analisis de regresion para este periodo 2006 podemos ver que el porcentaje de pronóstico es 77%.**

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0.76600051

La ecuación matemática se representa a continuación.

$$Y = -10317 + 18573 * X$$

**Donde:**

**Y** = Ingreso pronosticado

**X** = Número de mes.

**Ahora vamos a analizar el comportamiento del año 2007 de los ingresos.**

**Cuadro XVII: Ingresos 2007**

<b>Año</b>	<b>Mes</b>	<b>Ingresos</b>
2007	Enero	2,972.00
2007	Febrero	4,608.00
2007	Marzo	130,746.33
2007	Abril	124,564.11
2007	Mayo	86,028.90
2007	Junio	122,294.88
2007	Julio	58,256.77
2007	Agosto	189,353.09
2007	Septiembre	161,316.08
2007	Octubre	317,410.53
2007	Noviembre	176,126.38
2007	Diciembre	389,701.21

Mediante este grafico podemos observar el comportamiento de los ingresos de la compañía, la tendencia es creciente.



**Fig. 21: Tendencia ingresos 2007**

**Fuente:** Datos de la empresa

**Elaborado por:** M.P.V.A

**Mediante el analisis de regresion para este periodo 2007 podemos ver que el porcentaje de pronostico es 83%.**

---

*Estadísticas de la regresión*

---

Coeficiente de correlación	
múltiple	0.82789192

La ecuación matemática se representa a continuación.

$$Y=-24280+26343*X$$

**Donde:**

**Y** = Ingreso pronosticado

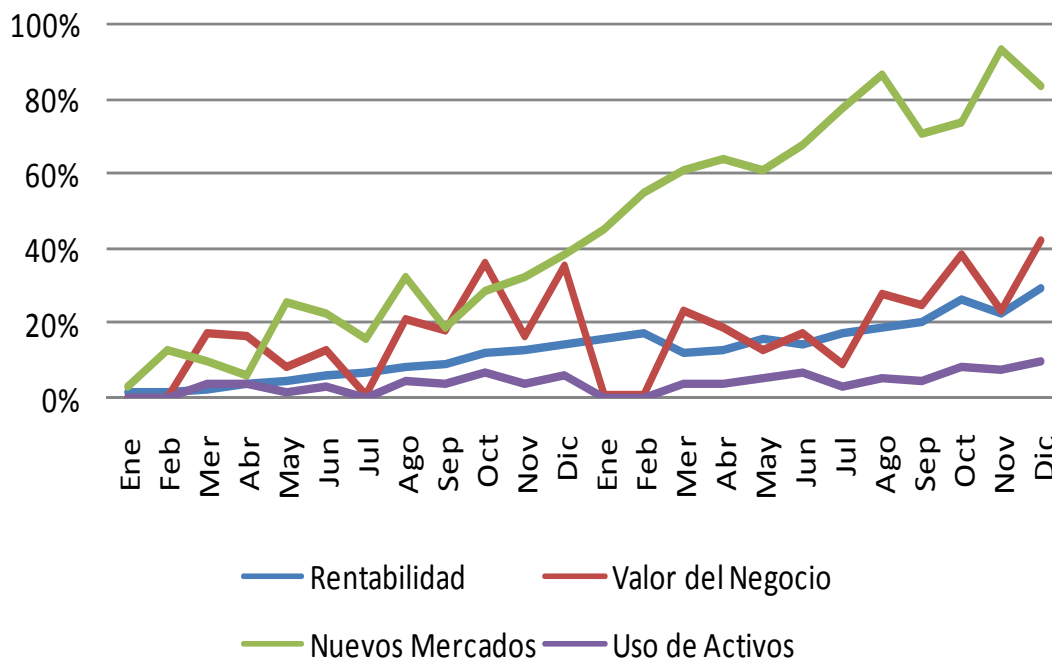
**X**= Número de mes.

## **8.2 Análisis estadístico por perspectiva**

### **Finanzas**

A continuación se presentan las respectivas series de las variables que corresponden a los indicadores de los objetivos, agrupados según la perspectiva de Finanzas; se destaca de éste diagrama el alto porcentaje del indicador ingreso de mercados en relación a los otros objetivos.

## Perspectiva de Finanzas



**Fig. 22: Tendencia perspectiva financiera**

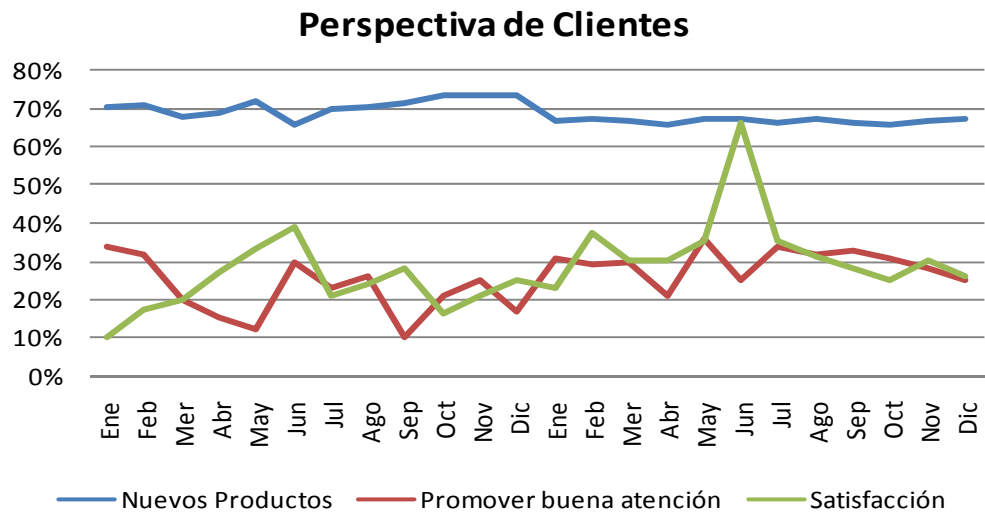
**Fuente:** Datos de la empresa

**Elaborado por:** M.P.V.A

### Cientes

De las series que corresponden a la perspectiva clientes, el porcentaje más alto pertenece a la de satisfacción de clientes respecto a los productos.





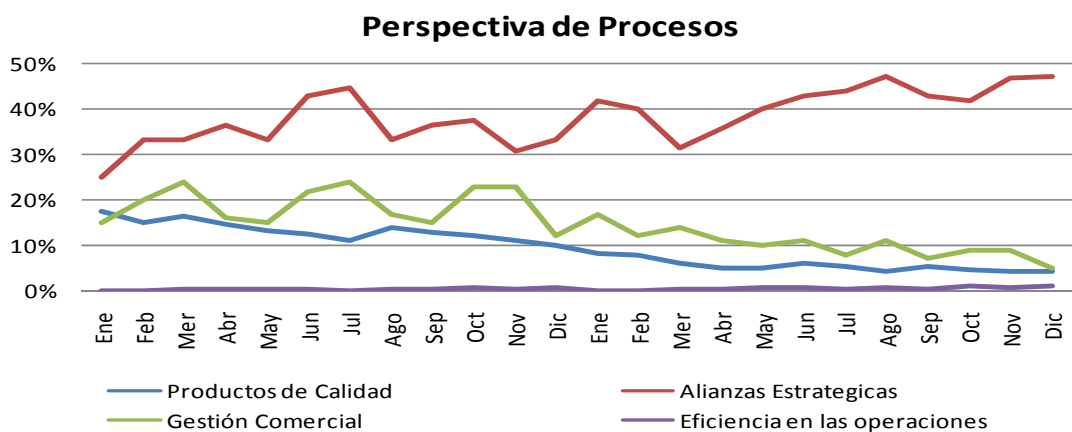
**Fig. 23: Tendencia perspectiva de clientes**

Fuente: Datos de la empresa

Elaborado por: M.P.V.A

### Procesos

De las series que agrupadas en la perspectiva procesos, el porcentaje más bajo corresponde a Eficiencia en las Operaciones.



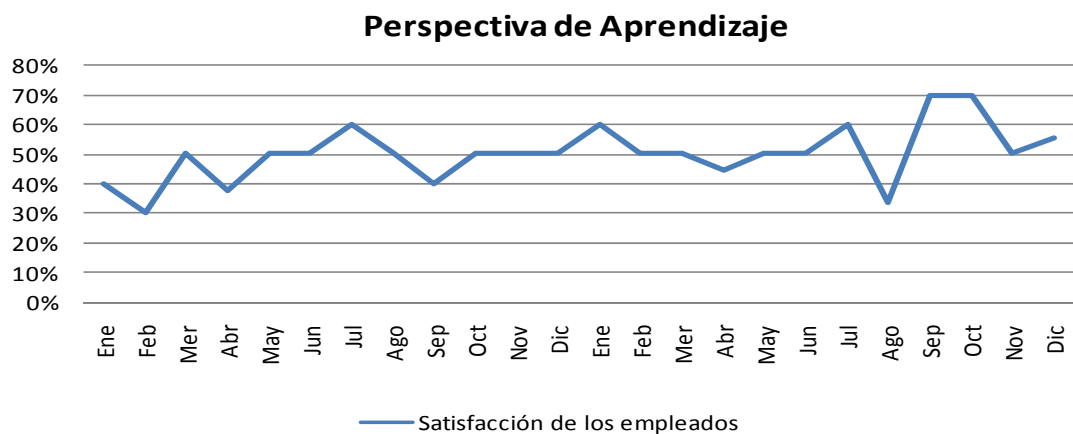
**Fig. 24: Tendencia perspectiva de procesos**

Fuente: Datos de la empresa

Elaborado por: M.P.V.A

## **Aprendizaje**

Sobre ésta perspectiva se tiene la serie que corresponde al indicador de satisfacción a los empleados, la cual tiene tendencia creciente lo que resulta satisfactorio para la organización.



**Fig. 25: Tendencia perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

**Fuente:** Datos de la empresa

**Elaborado por:** M.P.V.A

### **8.3 Análisis de Correlación**

Se procedió a construir la matriz de correlación lineal de Pearson entre los indicadores que corresponden a los objetivos secundarios, frente al objetivo principal (Obtener mayor rentabilidad); además se obtuvo la significancia de cada coeficiente a través de la prueba de Pearson, ésta información se muestra en la tabla a continuación:

**Cuadro XVIII: Matriz Correlación lineal de Pearson**

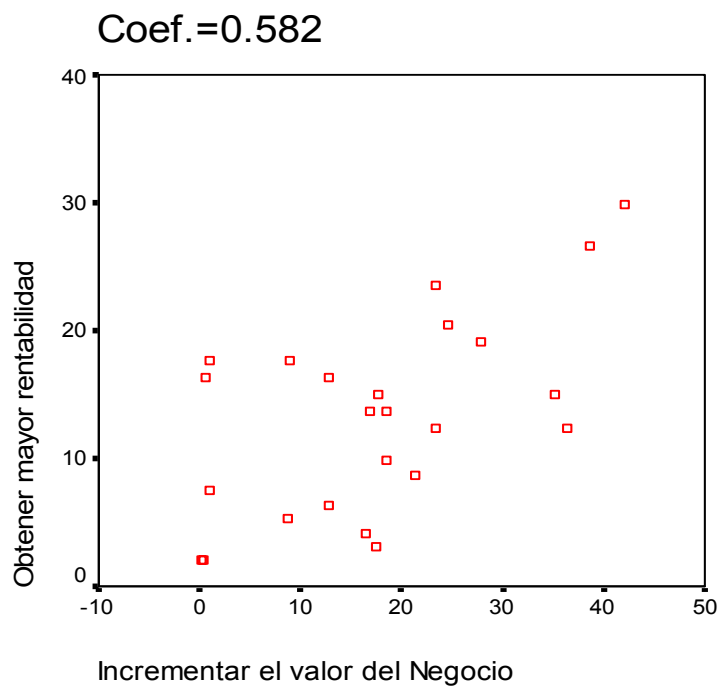
Matriz de Correlación Lineal de Pearson	Obtener mayor rentabilidad	
	Coef. Correlación	Significancia
Incrementar el Valor del Negocio	0,582	0,003
Mejorar el Ingreso de Nuevos Mercados	0,893	0,000
Mejorar el Uso de los Activos	0,658	0,000
Crear nuevos productos por segmentos	-0,427	0,037
Promover buena atención	0,311	0,139
Mejorar la satisfacción	0,251	0,238
Realizar Productos de Calidad	-0,876	0,000
Establecer Alianzas Estratégicas	0,664	0,000
Potenciar la gestión Comercial	-0,728	0,000
Fomentar la eficiencia de las operaciones	-0,348	0,096
Capacitar continuamente a los trabajadores	0,131	0,541
Incrementar la satisfacción de los empleados: Índice de Satisfacción	0,532	0,007

Luego de obtener los resultados se examinó las correlaciones más fuertes basados en la significancia de Pearson para cada coeficiente, es así que se aquellos coeficientes que tienen correlación alta son aquellas cuya significancia en menor a 0.05 (color rojo).

En consideración a esto se construyó los diagramas de dispersión para aquellos coeficientes significativos:

**Diagrama 1:**

Existe correlación directa entre los indicadores de los siguientes objetivos, Incremento al valor del Negocio y Obtener mayor rentabilidad, es decir, incrementar el valor del negocio permite obtener mayor rentabilidad.



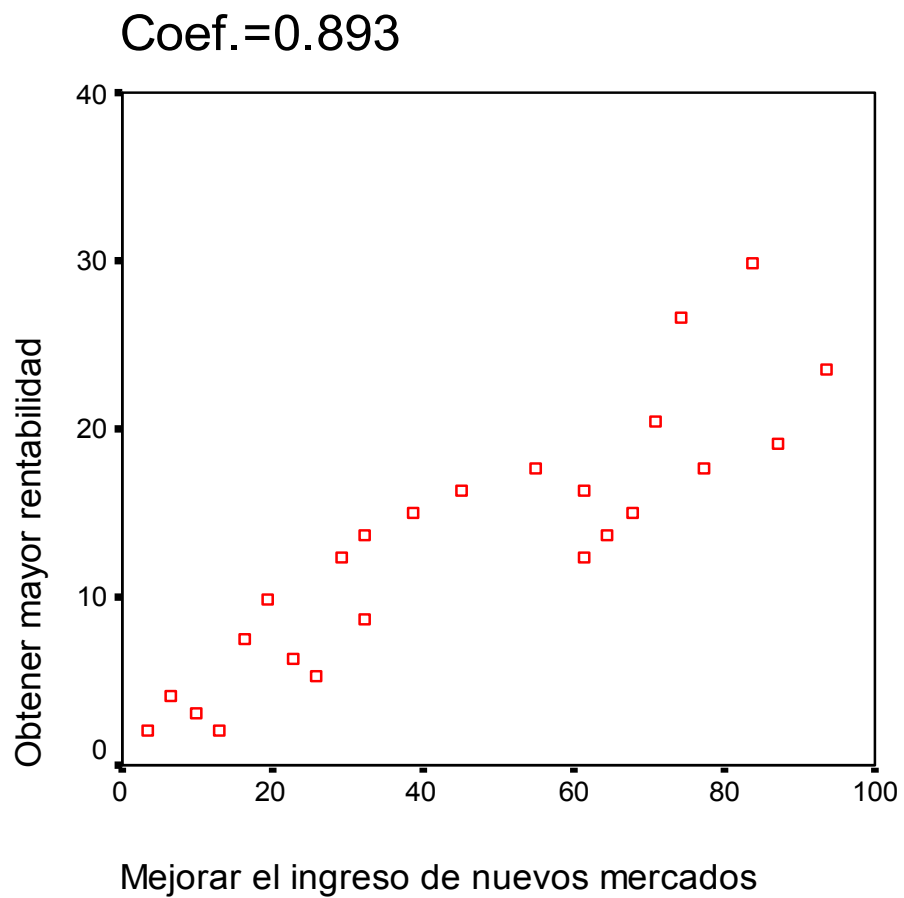
**Fig. 26: Correlación diagrama 1**

**Fuente:** Datos de la empresa

**Elaborado por:** L.F.Y.M

**Diagrama 2:**

Al trasponer las variables correspondientes a los objetivos Mejorar el ingreso de nuevos mercados y obtener mayor rentabilidad se obtuvo una correlación positiva, lo que significaría que el ingreso a nuevos mercados aporta a la rentabilidad.



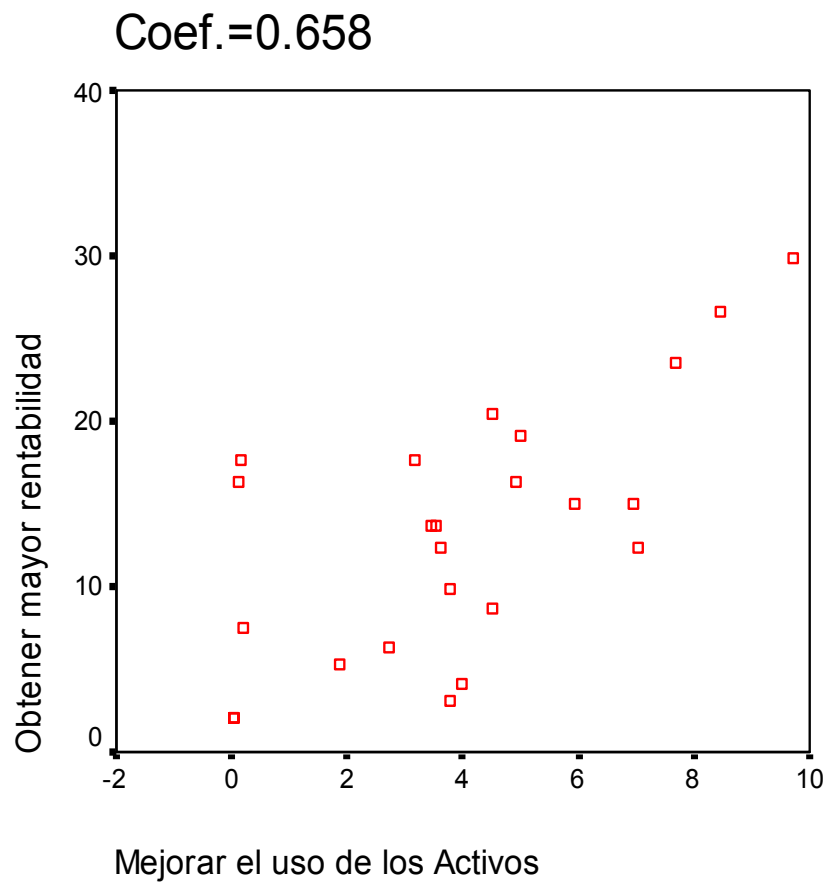
**Fig. 27: Correlación diagrama 2**

**Fuente:** Datos de la empresa

**Elaborado por:** L.F.Y.M

**Diagrama 3:**

Existe correlación positiva entre los indicadores de los siguientes objetivos, Mejorar el uso de Activos y Obtener mayor rentabilidad, es decir, hacer buen uso de los activos contribuye con el objetivo principal (obtener mayor rentabilidad).



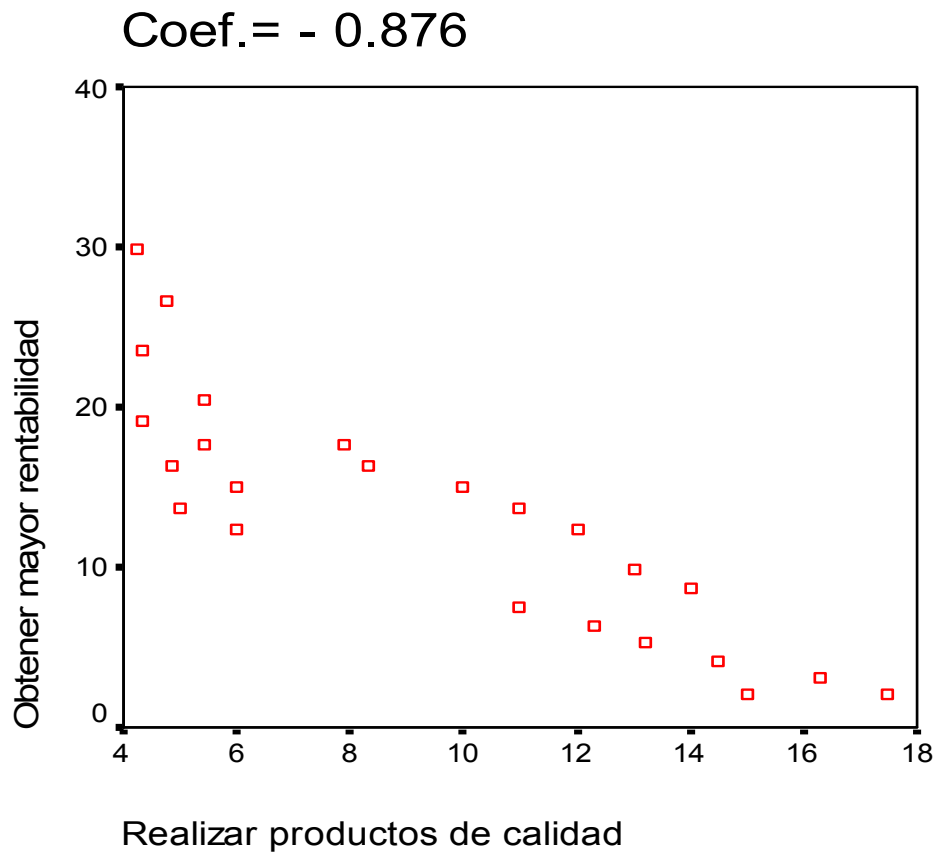
**Fig. 28: Correlación diagrama 3**

**Fuente:** Datos de la empresa

**Elaborado por:** L.F.Y.M

**Diagrama 4:**

Existe correlación negativa entre los indicadores de los siguientes objetivos, Realizar productos de Calidad y Obtener mayor rentabilidad, es decir, podría suponerse que los productos de calidad provocan mayores costos y esto afecta la rentabilidad.



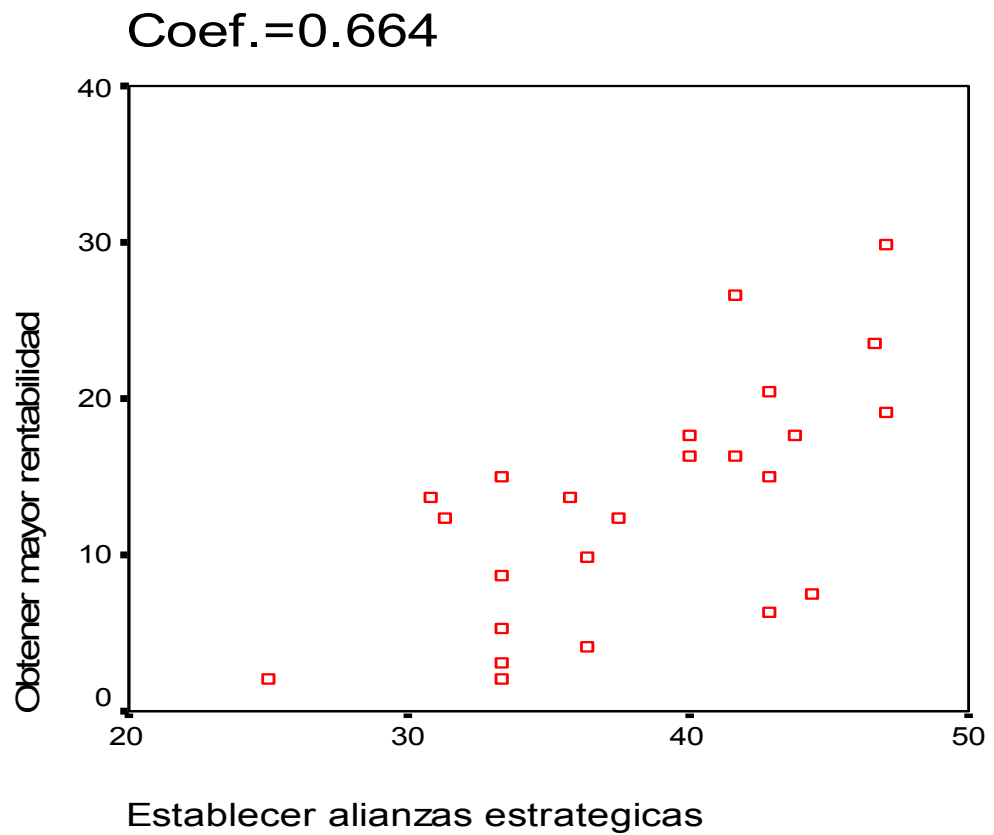
**Fig. 29: Correlación diagrama 4**

**Fuente:** Datos de la empresa

**Elaborado por:** L.F.Y.M

**Diagrama 5:**

Existe correlación directa entre los indicadores de los siguientes objetivos, Establecer alianzas estratégicas y Obtener mayor rentabilidad, es decir, tener alianzas estratégicas beneficia a la rentabilidad de la organización.



**Fig. 30: Correlación diagrama 5**

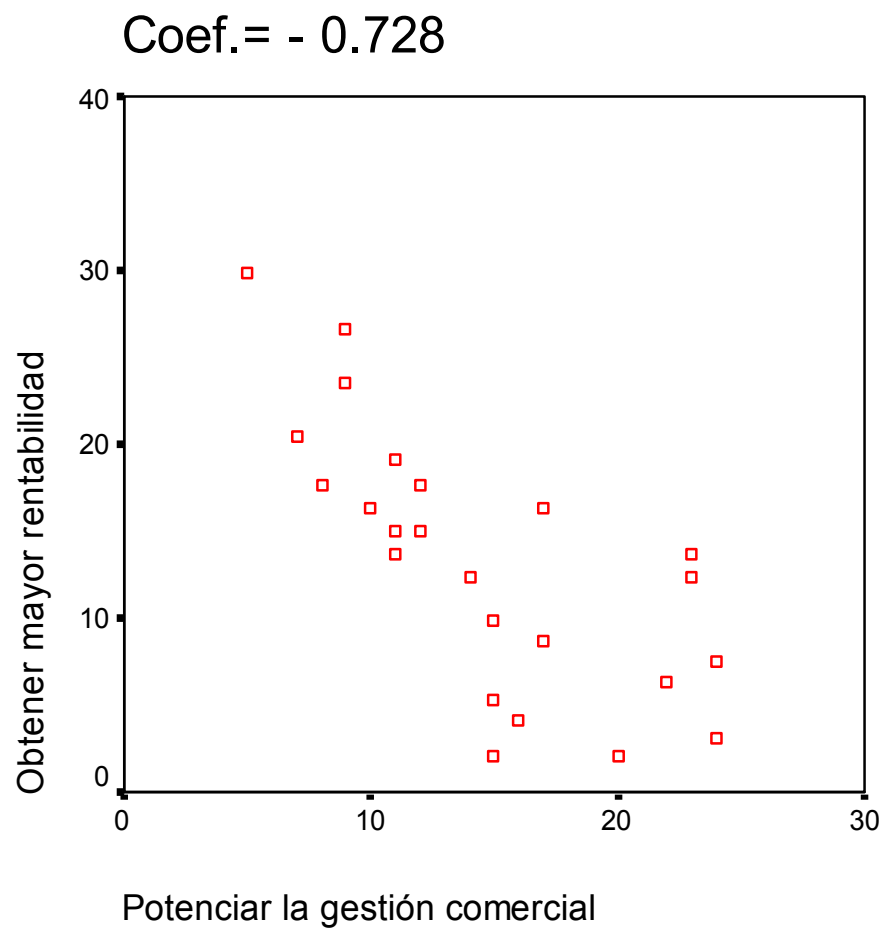
**Fuente:** Datos de la empresa

**Elaborado por:** L.F.Y.M

**Diagrama 6:**

Existe correlación negativa entre los indicadores de los siguientes objetivos, Potenciar la gestión comercial y Obtener mayor rentabilidad, es decir, podría suponerse gestión comercial está siendo mal dirigida y provoca costos que no mejoran la rentabilidad (Objetivo principal).





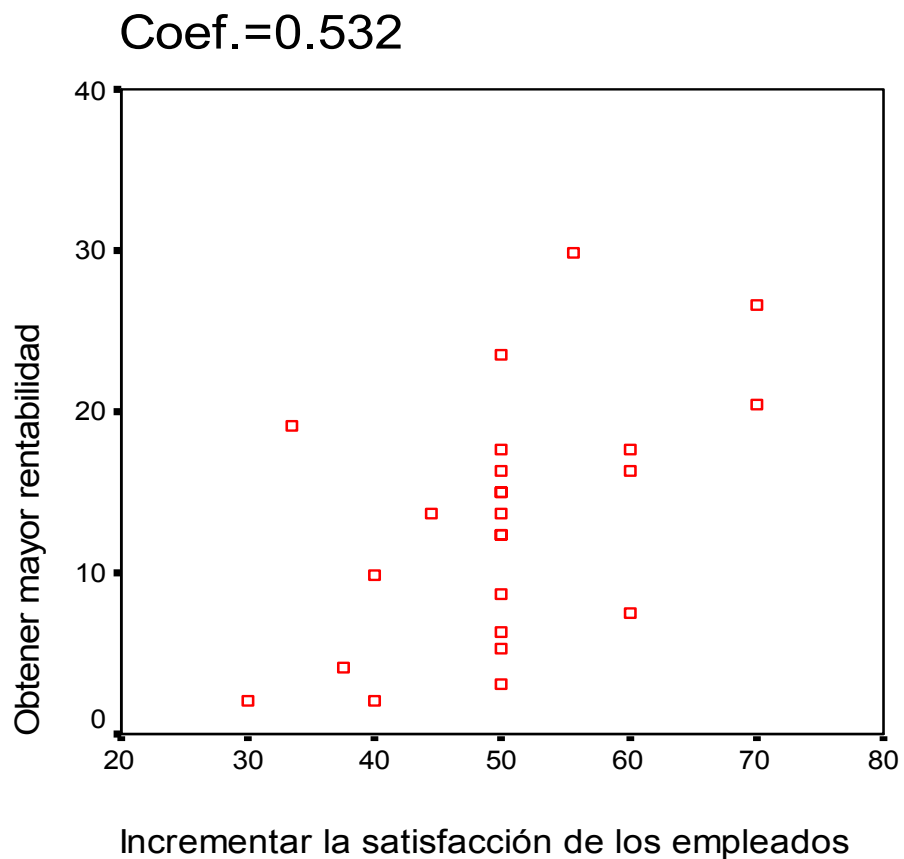
**Fig. 31: Correlación diagrama 6**

**Fuente:** Datos de la empresa

**Elaborado por:** L.F.Y.M

**Diagrama 7:**

Existe correlación significativa entre los indicadores de los siguientes objetivos, Incrementar la satisfacción de los empleados y Obtener mayor rentabilidad, es decir, mantener un buen ambiente laboral en general afecta de manera positiva.



**Fig. 32: Correlación diagrama 7**

**Fuente:** Datos de la empresa

**Elaborado por:** L.F.Y.M

#### 8.4 Análisis de Regresión

Para utilizar la técnica de regresión se dispone de los indicadores como variables, entre los cuales se tiene: Obtener mayor rentabilidad, Incrementar el valor del negocio, Mejorar el ingreso de nuevos mercados, Mejorar el uso de los activos, Crear nuevos productos por segmentos, Promover el consumo de café, Mejorar la satisfacción, Realizar productos de calidad, Establecer Alianzas Estratégicas, Potenciar la gestión Comercial, Fomentar la eficiencia

de las operaciones, Capacitar continuamente a los trabajadores, Incrementar la satisfacción de los empleados.

El propósito del análisis de regresión fue estimativo, es decir, cuantificar la relación entre variables dependientes y variables independientes.

Selección de variable dependiente, se estableció como variables dependiente la variable correspondiente al indicador del objetivo “Obtener mayor rentabilidad”.

Selección de variables independientes, se estableció como variables independientes aquellas que estén correlacionadas significativamente (según Pearson), con la variable dependiente, estas son:

- ✓ Incrementar el valor del Negocio
- ✓ Mejorar el uso de los activos
- ✓ Realizar productos de calidad
- ✓ Establecer alianzas estratégicas
- ✓ Potenciar la gestión Comercial
- ✓ Incrementar la satisfacción de los empleados

### 8.4.1. Modelos de Regresión.

#### 8.4.1.1 Modelo 1

Para establecer la significancia global del modelo de regresión y verificar la influencia de al menos una de las variables independientes (Valor del negocio, Satisfacción), sobre la variable dependiente (Rentabilidad), se construyó la tabla ANOVA que incluye los grados de libertad (GI), las sumas cuadráticas (SC), medias cuadráticas (MC), estadístico (Est. F) y el valor p presentados a continuación; basados en el valor  $p=0.00$  se rechaza la hipótesis nula y se concluye a un nivel de significancia del 5% que existe evidencia estadística para afirmar que al menos una de las variables independientes explican la variable dependiente.

**Cuadro XIX: Anova de regresión modelo 1**

TABLA I					
Anova de regresión					
Fuente	GI.	SC	MC	Est. F	Valor p
Regresión	2	4836,922	2418,461	75,091	0,000
Error	22	708,555	32,207		
Total	24	5545,477			

La TABLA II presentan los coeficientes de las variables independientes Valor del negocio y satisfacción (Empleados), que indican el cambio promedio en la variable dependiente (Rentabilidad) cuando se incrementa una unidad a alguna de las variables independientes asumiendo que las otras variables permanecen constantes. Para establecer la significancia estadística de cada coeficiente dentro del modelo se calculó el estadístico (Est. t) y el valor p, se

considera coeficientes significativos aquellos cuyo estadístico este fuera del intervalo  $[-2,2]$  o también aquellos cuyo valor  $p < 0.05$ .

**Cuadro XX: Estadístico t modelo 1**

TABLA II Modelo 1				
$Y =$ Rentabilidad	Coefficientes	$\sigma_{\hat{\beta}}$	Est. t	Valor p
Valor del negocio	0,290	0,097	2,983	0,007
Satisfacción (Empleados)	0,169	0,041	4,123	0,000

### Correlación lineal de Pearson

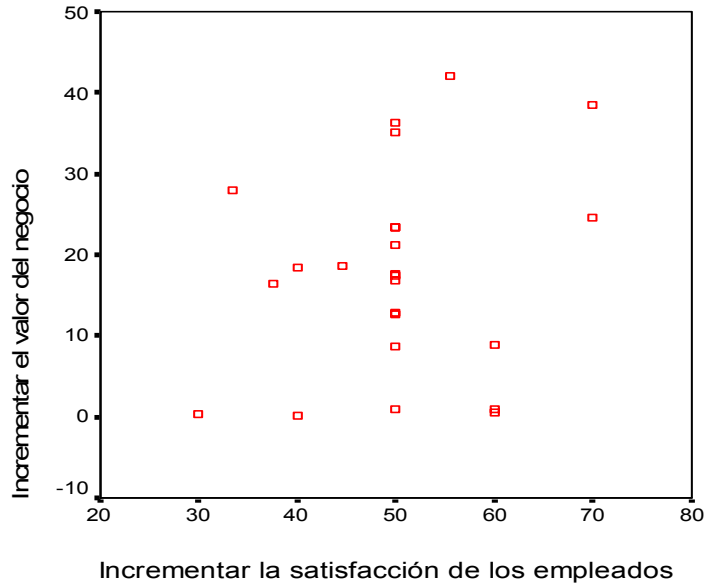
A continuación en la TABLA III se presenta el coeficiente lineal de Pearson, el que permite cuantificar la asociación lineal entre las variables dependientes, que permitirá incluir o excluir las variables en cuestión para evitar multicolinealidad.

De esta información (significancia $>0.05$ ) se obtuvo que las variables no están relacionadas por lo tanto se cumple con el supuesto de no multicolinealidad en el modelo.

**Cuadro XXI: Multicolinealidad modelo 1**

TABLA III Correlación		
Satisfacción (Empleados)		
Valor del negocio	Coef.	0,221
	Correlación	
	Significancia	0,300

**Gráficamente,**



**Fig. 33: Correlación diagrama 8**

**Fuente:** Datos de la empresa

**Elaborado por:** S.M.R.P

### **Ajuste del modelo**

El coeficiente múltiple de correlación que se obtuvo en el modelo fue 0.934, este valor indica una fuerte correlación entre las variables independientes y la variable dependiente.

#### **8.4.1.2 Modelo 2**

Para establecer la significancia global del modelo de regresión y verificar la influencia de al menos una de las variables independientes (Uso de activos, Satisfacción), sobre la variable dependiente (Rentabilidad), se construyó la tabla ANOVA que incluye los grados de libertad (GI), las sumas cuadráticas

(SC), medias cuadráticas (MC), estadístico (Est. F) y el valor p presentados a continuación; basados en el valor  $p=0.00$  se rechaza la hipótesis nula y se concluye a un nivel de significancia del 5% que existe evidencia estadística para afirmar que al menos una de las variables independientes explican la variable dependiente.

**Cuadro XXII: Anova de regresión modelo 2**

TABLA IV					
Anova de regresión					
Fuente	Gl.	SC	MC	Est. F	Valor p
Regresión	2	4931,044	2465,522	88,279	0,000
Error	22	614,433	27,929		
Total	24	5545,477			

La TABLA V presentan los coeficientes de las variables independientes Uso de activos y satisfacción (Empleados), que indican el cambio promedio en la variable dependiente (Rentabilidad) cuando se incrementa una unidad alguna de las variables independientes asumiendo que las otras variables permanecen constantes.

Para establecer la significancia estadística de cada coeficiente dentro del modelo se calculó el estadístico (Est. t) y el valor p, se considera coeficientes significativos aquellos cuyo estadístico este fuera del intervalo  $[-2,2]$  o también aquellos cuyo valor  $p < 0.05$ .

**Cuadro XXIII: Estadístico t modelo 2**

TABLA V Modelo 1				
Y = Rentabilidad	Coefficientes	$\sigma_{\hat{\beta}}$	Est. t	Valor p
Valor del negocio	0,150	0,039	3,844	0,001
Satisfacción (Empleados)	1,530	0,414	3,692	0,001

**Correlación lineal de Pearson**

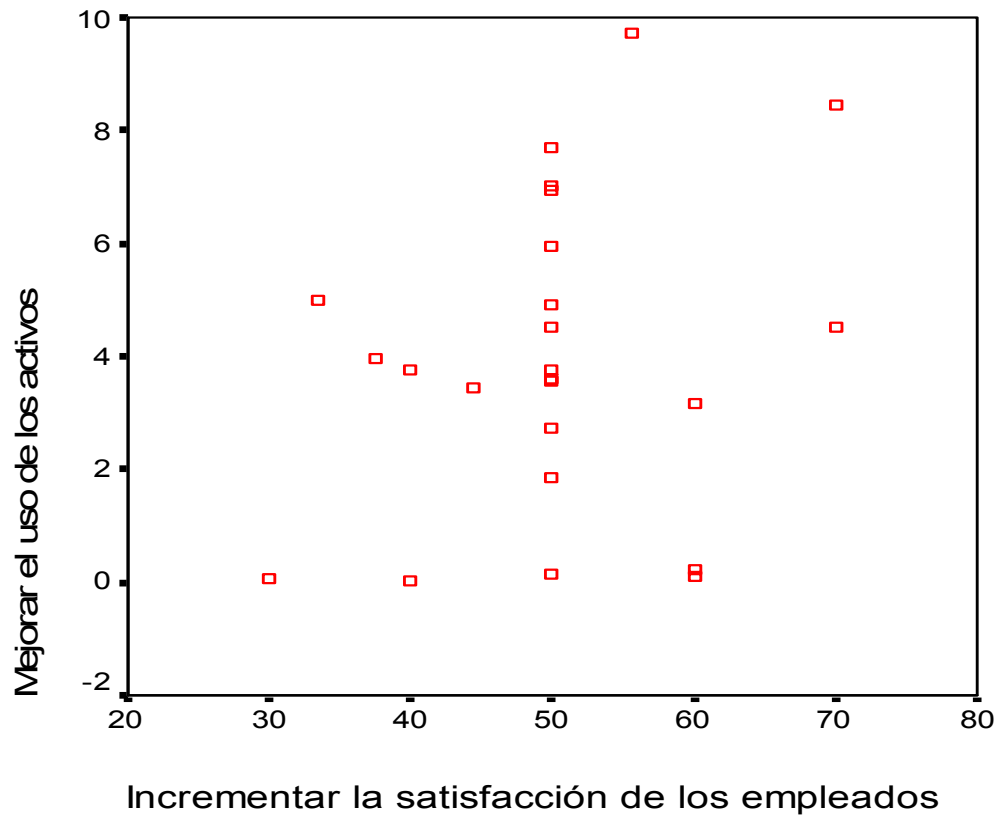
A continuación en la TABLA VI se presenta el coeficiente lineal de Pearson, el que permite cuantificar la asociación lineal entre las variables dependientes, que permitirá incluir o excluir las variables en cuestión para evitar multicolinealidad. De esta información (significancia > 0.05) se obtuvo que las variables no están relacionadas por lo tanto se cumple con el supuesto de no multicolinealidad en el modelo.

**Cuadro XXIV: Multicolinealidad modelo 2**

TABLA VI Correlación		
Satisfacción (Empleados)		
Uso de activos	Coef.	0.371
	Correlación	
	Significancia	0.075



**Gráficamente,**



**Fig. 34: Correlación diagrama 9**

**Fuente:** Datos de la empresa

**Elaborado por:** S.M.R.P

### **Ajuste del modelo**

El coeficiente múltiple de correlación que se obtuvo en el modelo fue 0.943, este valor indica fuerte correlación entre las variables independientes y la variable dependiente.

## **CAPITULO 9**

### **AUDITORIA DEL SISTEMA DE GESTION DE LA EMPRESA**

La auditoria es el examen o revisión de carácter objetivo (independiente), crítico(evidencia), sistemático (normas), selectivo (muestras) de las políticas, normas, prácticas, funciones, procesos, procedimientos e informes relacionados con los sistemas de información computarizados, con el fin de emitir una opinión profesional (imparcial) con respecto a:

- Eficiencia en el uso de los recursos informáticos
- Validez de la información
- Efectividad de los controles establecidos

En este capítulo vamos a realizar una auditoria al sistema de gestión implementado por el grupo de consultores mediante la realización de una encuesta hecha a los directivos de la empresa, tal como se muestra a continuación.

## 9.1 Evaluación del Sistema de Gestión de Indicadores

**Cuadro XXV: Evaluación del Sistema de Gestión de Indicadores**

1. Diseño de Indicadores	No se cumple (0)	Se cumple parcialmente (1)	Se cumple totalmente (2)
1. ¿La organización ha descrito objetivos que se derivan de la visión y estrategia?			<u>X</u>
2. ¿Se tienen indicadores que muestren la evolución de los principales objetivos y factores críticos de éxito?			<u>X</u>
3. ¿Se tienen indicadores que garanticen el logro de la visión y misión (indicadores de misión /visión)?		<u>X</u>	
4. ¿Cuenta con un proceso formal de selección y priorización de indicadores?			<u>X</u>
5. ¿Se tienen definiciones claras y por escrito de los indicadores (diccionarios)?			<u>X</u>
6. ¿Se define la fórmula de cálculo para cada indicador?			<u>X</u>
7. ¿Cada indicador cuenta con una definición por escrito de la periodicidad de cálculo (frecuencia)?			<u>X</u>
8. ¿Se definen calendarios de revisión, análisis y toma de decisiones de cada indicador, incluyendo participantes, fechas, etc?		<u>X</u>	
9. ¿Se cuenta con una clara definición de cómo se expresarán los indicadores (dato, porcentaje, ratio, etc?)			<u>X</u>

1. Diseño de Indicadores	No se cumple (0)	Se cumple parcialmente (1)	Se cumple totalmente (2)
10. ¿Se determina una serie de definiciones de términos y observaciones necesarias para que sea completamente claro para los usuarios un indicador?		<u>X</u>	
11. ¿Son claramente definidas las fuentes de captura de los datos (incluyendo fuente, fecha y hora)?	<u>X</u>		
12. ¿Se especifica claramente cómo serán presentados los resultados de cada indicador, por medio de Gráficos (histogramas, barras, radial, tendencias, etc.), Tablas, Colores, Símbolos, dibujos, etc.?			<u>X</u>
13. ¿Cada indicador tiene claramente definidas los diversos responsables, tales como: el captador de información, el analista, el comunicador de resultados, el tomador de decisiones, el validador, etc. (al nivel apropiado)?		<u>X</u>	
14. ¿Para aquellos indicadores necesarios, se define el nivel de acceso y seguridad a la información?			<u>X</u>
15. ¿Cada indicador cuenta con una definición de valores, metas incluyendo fechas?			<u>X</u>
16. Para los principales indicadores se cuenta con diferentes proyecciones de valores metas, a corto (menos de 3 meses), mediano (un año) y largo plazo (3 años), para garantizar la consecución sucesiva de resultados?.			<u>X</u>
17. ¿Cada indicador cuenta con valores máximo y mínimo tolerables (semáforos)?			<u>X</u>

<b>2. Implantación del Sistema</b>	<b>No se cumple (0)</b>	<b>Se cumple parcialmente (1)</b>	<b>Se cumple totalmente (2)</b>
18. ¿Se capacita y sensibiliza al personal de la organización sobre el objetivo del sistema de indicadores y su funcionamiento?		<u>X</u>	
19. ¿Todas las personas de la organización conocen claramente como el resultado de los indicadores es fruto de las actividades que realizan, es decir, la relación existente entre los resultados y su trabajo diario?		<u>X</u>	
20. ¿Se ha capacitado al personal sobre las acciones que deben de tomar para impedir o corregir desviaciones sobre los objetivos marcados?	<u>X</u>		
21. ¿Se comunica claramente al personal, que el sistema de indicadores tiene como objetivo el monitorear y mejorar el progreso de la organización y no el sancionar a las personas?			<u>X</u>
22. ¿Se capacita y comunica periódicamente al personal sobre el sistema de gestión, para garantizar que se tiene claro que se busca en cada indicador?		<u>X</u>	
23. ¿Se cuenta con procesos de la validación de la formación, comunicación y sensibilidad del sistema de gestión de los indicadores, tales como: cuestionarios a usuarios, etc.?	<u>X</u>		

<b>3. Explotación de la información</b>	<b>No se cumple (0)</b>	<b>Se cumple parcialmente (1)</b>	<b>Se cumple totalmente (2)</b>
24. ¿Se garantiza que los indicadores muestren información objetiva, y por tanto, no deben de estar influenciados sus resultados por justificaciones que cambien la información?			<u>X</u>

25. ¿Se cuentan con diversas reuniones sistemáticas de revisión de los resultados de los indicadores a diferentes niveles (gerentes, jefes, supervisores, etc.)?	<u>X</u>		
26. ¿Se cuentan con sistemas que permitan visualizar la información a tiempo para tomar decisiones?			<u>X</u>
27. ¿Los resultados de los indicadores permiten visualizar las diferencias entre los resultados deseados y los reales, a tiempo?			<u>X</u>
28. ¿El sistema de gestión, facilita la comparación de resultados de varios indicadores?		<u>X</u>	
29. ¿El sistema de gestión provee información para un análisis más profundo sobre las causas de desviación a los resultados para tomar decisiones?		<u>X</u>	
30. ¿Los resultados de los indicadores se presentan de una manera visual, incluyendo gráficas y colores, para tomar decisiones?			<u>X</u>
31. ¿Se cuenta con sistemas que garanticen la comunicación a todo nivel y comprensión de los resultados de los indicadores?		<u>X</u>	
32. ¿Los responsables del área, actividad o proceso pueden proponer a las personas que autorizan acciones para corregir las tendencias detectadas y alcanzar los objetivos?		<u>X</u>	
33. ¿Las acciones de mejora definidas se gestionan para garantizar su implementación?		<u>X</u>	
34. ¿Se evalúa el impacto de las acciones en los resultados asegurando que los avances realmente son consecuencia de las acciones implementadas?		<u>X</u>	

4. Evaluación y mejora del sistema	No se cumple (0)	Se cumple parcialmente (1)	Se cumple totalmente (2)
35. ¿Se evalúa periódicamente los indicadores para garantizar su pertinencia y cumplimiento de los objetivos planteados?	<u>X</u>		
36. ¿Existen procedimientos sistematizados que garantizan que cuando un objetivo es cambiado, ha evolucionado o ya no es significativo, se redefinen los indicadores?	<u>X</u>		
37. ¿Se cuenta con encuestas que garantizan la satisfacción de los usuarios con el sistema de gestión de indicadores?	<u>X</u>		
38. ¿Se evalúa si verdaderamente los indicadores sirven para tomar decisiones?		<u>X</u>	
39. ¿Se evalúa si el indicador representa realmente el concepto que se quiere conocer?		<u>X</u>	
40. ¿Se validan los niveles metas, utilizando estadística y límites de capacidad del sistema?		<u>X</u>	
41. ¿Se realizan pruebas de validez y confiabilidad de la información proveniente de los indicadores?	<u>X</u>		
42. ¿Se evalúa si la representación gráfica utilizada es clara para los usuarios?		<u>X</u>	
43. ¿Se evalúa si la periodicidad de análisis y toma de decisiones es adecuada?	<u>X</u>		
44. ¿En los casos que es pertinente, se cuenta con información de comparaciones (benchmarks) para de los indicadores claves y tomar decisiones?	<u>X</u>		

45. ¿Cuándo un indicador es dejado de monitorearse, se cuenta con la definición de las causas?	<u>X</u>		
46. ¿Se cuenta con información que permite comprobar que los indicadores son útiles y rentables (costos de obtención Vs resultados alcanzados)?		<u>X</u>	
47. ¿Se evalúa si el tablero de indicadores permite evaluar los aspectos claves de un área o proceso?	<u>X</u>		
48. ¿De acuerdo con los resultados de las evaluaciones del sistema de indicadores, se toman decisiones en cuanto a mantener, modificar, suprimir o crear nuevos indicadores?			<u>X</u>

Luego de ejecutar el check list pudimos constatar que existe una notable mejora en el sistema de gestión que estamos implementando en la compañía. De manera general podemos decir que el 27% de los criterios no se cumplen, el 35% se cumple de forma parcial y el 38% se cumple totalmente siendo esta una calificación mayor con respecto a las anteriores.

Los resultados los podemos visualizar en el siguiente diagrama de pastel.



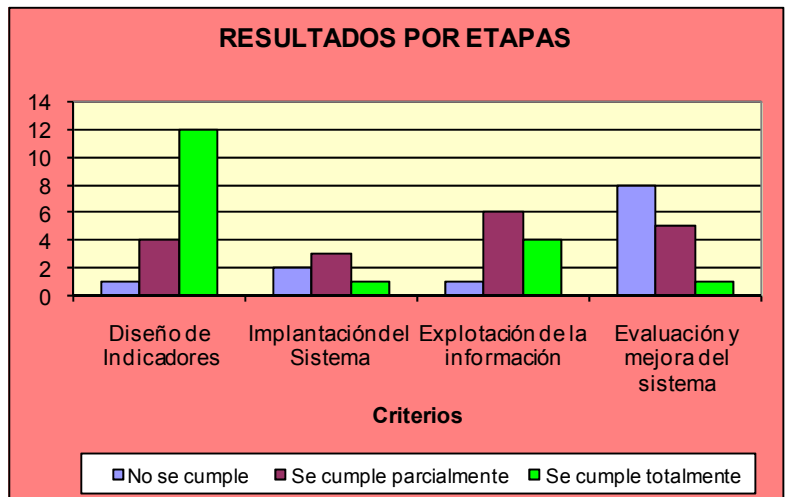


**Fig. 35: Resultados globales**

**Fuente:** Datos de la empresa

**Elaborado por:** S.M.R.P

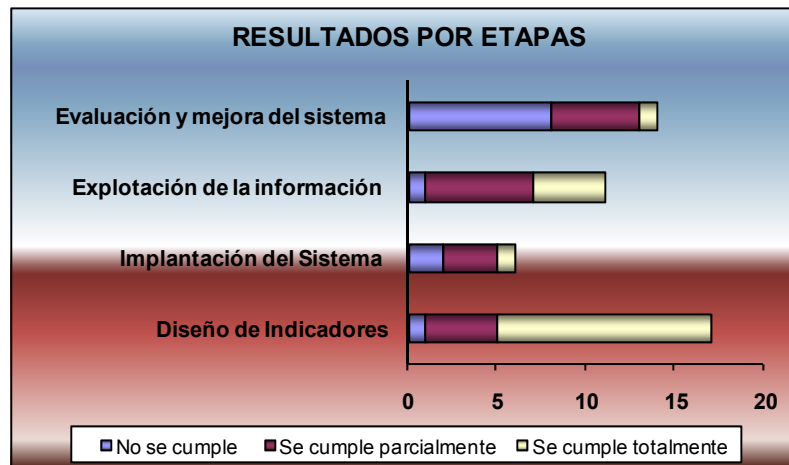
A continuación vamos a mostrar los resultados por etapas, para darnos cuenta de donde proceden los criterios que no se cumplen y así recomendar a la gerencia posibles soluciones.



**Fig. 36: Resultados por etapas**

**Fuente:** Datos de la empresa

**Elaborado por:** S.M.R.P



**Fig. 37: Resultados por etapas 2**

**Fuente:** Datos de la empresa

**Elaborado por:** S.M.R.P

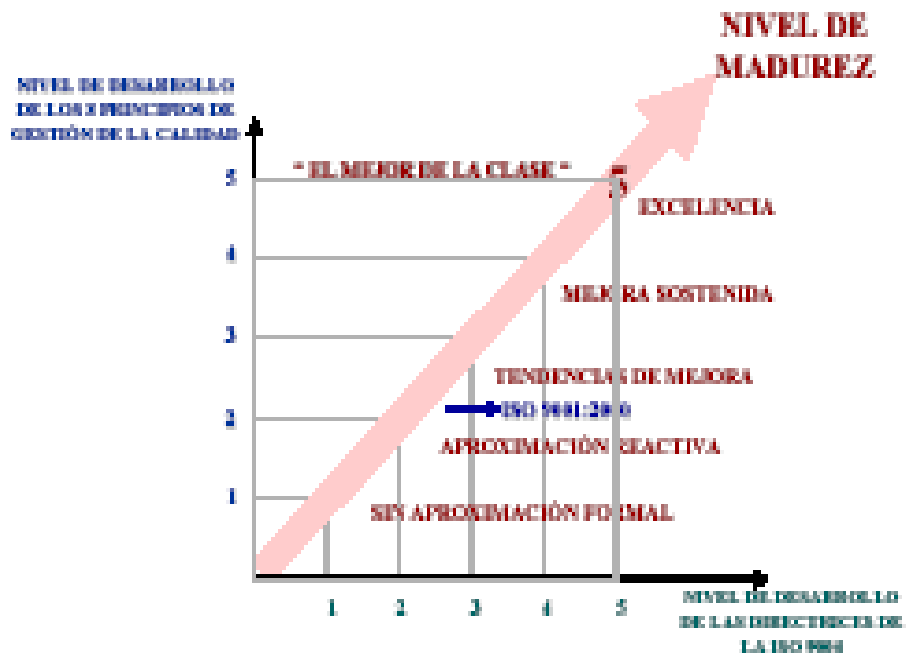
Como podemos visualizar en los gráficos anteriores en la etapa de diseño de indicadores la mayoría de los criterios se cumplen; esto quiere decir que el sistema de gestión tiene una base fuerte ya que la dirección ha descrito en su totalidad objetivos que se deriven de la misión, visión, estrategia y propuesta de valor. Tal como lo establecen las normas de gestión de calidad ISO 9004:2000 en la cláusula 5.1.1. Responsabilidad de la dirección sugiere que “La alta dirección debería considerar acciones tales como establecer una misión, políticas y objetivos estratégicos coherentes con el propósito de la organización; esto es a su misión y visión. La política de calidad de la empresa debería tener una consideración igual, y ser coherente con la estrategia global de la organización.

En la etapa de implementación de los indicadores y explotación de la información podemos observar que en su mayoría los criterios se cumplen parcialmente y pocos en su totalidad. Según los directivos de la empresa no todas las personas de la organización conocen claramente como el resultado de los indicadores es fruto de las actividades que realizan ni tampoco se los ha capacitado al 100%. Esto se debe a que la implementación tiene relación con la capacitación del personal de la empresa, pero estas están planificadas a largo plazo.

La ISO 9004:2000 en la cláusula 5.2.2 dice que “La organización debería identificar las necesidades y expectativas del personal en aspectos como el reconocimiento, la satisfacción en el trabajo y el desarrollo personal. Tal atención ayuda a asegurarse de que el compromiso y la motivación del personal sean tan fuertes como sea posible.

En la evaluación y mejora del sistema el 58% de los criterios de esta etapa no se cumplen, este resultado tiene lógica ya que este es un proyecto que recién va a implantarse y debe pasar por un régimen de prueba y por una serie de evaluaciones periódicas que actualmente no se han llevado a cabo.

Para la auditoria del sistema de gestión hemos tomado como referencia a la ISO 9004:2000. Esta norma establece directrices para la mejora continua y la eficiencia Global para aquellas organizaciones que deseen avanzar más allá de los requisitos de la ISO 9001. El camino está escalonado a través de 5 niveles de madurez o escenarios, así como mediante la evaluación de los criterios basados en estos niveles de madurez



## **CAPITULO 10**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **10.1 Conclusiones**

Nuestro trabajo ha sido realizado en base a la metodología del Balanced Scorecard partiendo del Enfoque estratégico, traslado al BSC, sincronización y despliegue, cultura de ejecución y aseguramiento. Los talleres y las herramientas necesarias para este trabajo fueron de suma importancia ya que se pudo cumplir con las especificaciones del programa.

La creación de valor a todos los clientes internos y externos de la organización y la identificación de sus necesidades permitirá tener buenas relaciones que conjuntamente con el trabajo continuo y calidad de servicio se logran resultados trascendentales.

Para el análisis estadístico utilizamos gráficos descriptivos, regresión, y correlación. Con la ayuda de estas herramientas pudimos analizar el comportamiento de las ventas y la correlación que tienen los objetivos.

La tendencia de las ventas para los dos años tomados en cuenta fue creciente.

Se procedió a construir la matriz de correlación entre los indicadores que corresponden a los objetivos secundarios, frente al objetivo principal. A través de la significancia determinamos los que tienen mayor correlación. En consideración a esto se construyeron los diagramas de dispersión para aquellos coeficientes significativos

El propósito del análisis de regresión fue estimativo, es decir, cuantificar la relación entre variables dependientes y variables independientes.

Se estableció como variables dependiente la variable correspondiente al indicador del objetivo "Obtener mayor rentabilidad", se estableció como variables independientes aquellas que estén correlacionadas significativamente (según Pearson), con la variable dependiente, estas son:

- ✓ Incrementar el valor del Negocio
- ✓ Mejorar el uso de los activos
- ✓ Realizar productos de calidad
- ✓ Establecer alianzas estratégicas

- ✓ Potenciar la gestión Comercial
- ✓ Incrementar la satisfacción de los empleados

Luego de realizar el análisis respectivo mediante el uso de las técnicas de Multivariados llegamos a la conclusión de que las variables o los objetivos que tienen mayor incidencia en la variable “obtener mayor rentabilidad” son:

- Incrementar la satisfacción de los empleados
- Incrementar el valor del Negocio

Esto quiere decir que la satisfacción de los empleados y el valor del negocio son factores muy importantes para la consecución de la estrategia.

La base de indicadores financieros y no financieros permitirá monitorear como la estrategia se encuentra en un estado actual y ayudara en la toma de decisiones.

La medición, las metas propuestas y los semáforos por cada indicador ayudara a ver la razón del problema y el tiempo de respuesta se reducirá al mínimo.

Como recurso de administración de objetivos estratégicos se elaboro un software, diseñado en Visual con SQL Server, que integra toda la estrategia, mediante el uso de los semáforos se podrá ver en que perspectiva se tiene

falencias como también se mostraran gráficos, líneas de tendencia, se podrá reportar los resultados para su posterior análisis.

El sistema cuenta con pantallas amigables y cuenta con claves de seguridad, además existen un administrador estratégico que reunido con los tomadores claves de decisiones planean las metas de cumplimiento por cada indicador y por perspectiva; el segundo usuario es el Administrador del Objetivo, cuya responsabilidad es llevar al indicador de acuerdo a los resultados reales, el sistema automáticamente actualizara el indicador cotejándolo con las metas propuestas, es decir metas vs. Datos reales.

Podemos decir que EXPO-CAFÉ cuenta con un sistema de gestión moderno que ayudara a la consecución de las metas traduciendo la estrategia en resultados.

## **10.2 Recomendaciones**

- ⇒ Tomar en consideración la formalización de la estrategia para que la empresa pueda ponerla en práctica.
- ⇒ Verificar dependiendo de la frecuencia de las mediciones de los objetivos estratégicos si cumplen las expectativas programadas.
- ⇒ Comunicar el incremento de objetivos o algún cambio en el diseño de la estrategia a los asesores, no hacerlo directamente del software.



- ⇒ Actualizar el software conjuntamente con las especificaciones técnicas.
- ⇒ Comunicar por parte de la gerencia la importancia del sistema de gestión a toda la empresa con el fin de que esta herramienta forme parte para la toma de decisiones.
- ⇒ Designar un administrador de metas para cada objetivo estratégico confiable que permita el ingreso de los datos al software.
- ⇒ Usar en línea los recursos que proporciona el sistema con el fin de que los datos se encuentren actualizados al momento de visualizar los resultados finales.
- ⇒ Imprimir los resultados a medida de ser necesario con el fin de reciclar las hojas.
- ⇒ Antes de visualizar cualquier reporte no olvidar de actualizar.
- ⇒ Evitar exponer las claves de accesos al software, para evitar posibles vicios en la información.
- ⇒ Procurar realizar mantenimiento al sistema al menos 1 vez al mes dependiendo del volumen de transacciones.
- ⇒ Usar la herramienta para su posterior análisis con los encargados de cada departamento y de cada actividad a cargo de ellos

## 1.1 Bibliografía

- [1] Antonio Dávila “El cuadro de mando integral”, Revista de antiguos alumnos de IESE nº75. Barcelona 1999.
- [2] Alberto Fernández “El Balance Scorecard”
- [3] <http://www.monografias.com/trabajos27/mejoramiento-continuo/mejoramiento-continuo.shtml>.
- [4] <http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/sector/papers/insider/insid3.htm>