



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ingeniería en Mecánica y Ciencias de la Producción

"Formulación de un Plan Estratégico Aplicando "Balanced Scorecard" a Nivel Corporativo para una Empresa de Distribución de Productos para el Segmento Agrícola, Veterinaria y Farmacéutica"

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

INGENIEROS INDUSTRIALES

Presentado por:

José Antonio González Monroy
Johanna Elizabeth Vega Velasco

GUAYAQUIL - ECUADOR

Año: 2014

AGRADECIMIENTO

A todas las personas que de uno u otro modo colaboraron en la realización de este trabajo especialmente, al Ing. Nelson Cevallos y al Ing. Oscar Jaramillo quienes contribuyeron en la realización de esta tesis.

DEDICATORIA

A Nuestros Padres.

A Nuestros Amigos.

A todos quienes creyeron en
nosotros.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Dr. Kleber Barcia V., Ph.D.
DECANO DE LA FIMCP
PRESIDENTE

Ing. Nelson Cevallos B.
DIRECTOR

Dr. Kleber Barcia V., Ph.D.
VOCAL

DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual dela misma a la "ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL".

(Reglamento de Graduación de la ESPOL).

Johanna Elizabeth Vega Velasco

José Antonio González Monroy

RESUMEN

En la actualidad se ha empezado a desarrollar e implementar en las organizaciones del País, herramientas para su mejoramiento continuo, como por ejemplo planes estratégicos (Balanced Scorecard), permitiendo así, mantener una ventaja competitiva ante sus rivales y logrando obtener permanencia en el mercado.

La Organización que se ha escogido para el desarrollo de la presente tesis, se dedica a la distribución de productos químicos para el mercado agrícola, farmacéutica y veterinaria, la cual se ha desarrollado una planeación estratégica a nivel corporativo, integrando objetivos en diferentes perspectivas y transformando las mismas, en estrategias que se las medirá y controlará por medio de indicadores, con el objetivo de consolidar y dirigir a la Organización en todos sus niveles tanto operativos como administrativos hacia un solo fin.

Los instrumentos de administración estratégica que se utilizó fue, “el Balanced Scorecard, los Indicadores de Gestión y la Agenda de Cambio”, tomando 4 puntos como pilares, la perspectiva financiera, la perspectiva de cliente, la perspectiva de procesos internos, y la perspectiva de aprendizaje y conocimiento.

A su vez, como parte de práctica para el desarrollo de la presente tesis, se tomó como área piloto el Departamento de Talento Humano, ya que para la consolidación de todo el Balanced Scorecard a nivel corporativo, se necesitó definir al área, como punto clave para la re-estructuración organizacional y la creación de un modelo de Gestión de Talento Humano, debido a, que uno de los mayores inconvenientes de la empresa era la multiplicidad de funciones tanto de cargos, como departamentales.

Finalmente, al término de la presente tesis, la empresa podrá contar con un plan estratégico legible que será compartido con el personal tanto administrativo, como operativo, con la finalidad de lograr que la Organización cumpla al 100% con las metas de los macro objetivos establecidos, así como con un modelo de Gestión de Talento Humano, que permitirá la definición de cargos, el cumplimiento de funciones y la integración entre los departamentos.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESUMEN.....	II
ÌNDICE GENERAL.....	IV
ABREVIATURAS.....	IX
ÌNDICE DE FIGURAS.....	X
ÌNDICE DE TABLAS.....	XI
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1.	
1. GENERALIDADES.....	3
1.1. Planteamiento del Problema.....	3
1.2. Objetivo General.....	4
1.3. Objetivos Específicos.....	4
1.4. Metodología.....	5
1.5. Estructura.....	6
CAPÍTULO 2.	
2. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 Administración Estratégica.....	9

2.1.1 Etapas de la Administración Estratégica.....	10
2.2 Definiciones Estratégicas.....	12
2.2.1 Misión, Visión y Valores.....	12
2.2.2 Análisis FODA.....	13
2.2.3 Identificación de los Temas Estratégicos.....	15
2.2.4 Las 5 Fuerzas de Porter.....	15
2.2.5 Cadena de Valor.....	16
2.2.6 Ventaja Competitiva.....	17
2.2.7 Selección de la Estrategias a Nivel de Negocio.....	17
2.3 Balanced Scorecard.....	18
2.3.1 Concepto.....	18
2.3.2 Mapa Estratégico.....	19
2.3.3 Perspectiva Financiera.....	21
2.3.4 Perspectiva Cliente.....	22
2.3.5 Perspectiva de Procesos Internos.....	25
2.3.6 Perspectiva de Recursos y Talento Humano.....	26
2.3.7 Alineamiento Organizacional.....	28
2.4 Agenda de Cambio.....	28

CAPÍTULO 3.

3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	29
3.1 Descripción de la Empresa.....	29

3.1.1 Historia y Naturaleza.....	30
3.1.2 Estructura Organizacional.....	31
3.1.3 Productos.....	31
3.1.4 Macromapa de Procesos.....	33
3.1.5 Procesos.....	35
3.2 Misión, Visión y Valores.....	36
3.3 Ventaja Competitiva.....	37
3.4 Análisis de la Situación Actual.....	37
3.4.1 Gestión Técnica.....	37
3.4.2 Gestión Administrativa.....	43
3.4.3 Gestión de Talento Humano.....	48
3.5 Análisis de Causa Raíz a los Principales Problemas Identificados..	50

CAPÍTULO 4.

4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	51
4.1 Planeación Estratégica.....	51
4.1.1 Análisis FODA.....	51
4.1.2 Establecimiento de la Misión.....	61
4.1.3 Establecimiento de la Visión.....	64
4.1.4 Establecimiento de los Valores.....	66

4.1.5 Análisis de Ambiente Externo.....	67
4.1.5.1 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	67
4.1.6 Análisis del Ambiente Interno.....	77
4.1.6.1 Análisis de la Cadena de Valor.....	77
4.1.6.2 Bloques de Formación de Ventaja Competitiva.....	80
4.2. Asuntos Estratégicos y Objetivos Generales.....	83
4.2.1 Asuntos Estratégicos.....	83
4.2.2 Objetivos Estratégicos.....	84
4.3. Selección de la Estrategia a Nivel de Negocio.....	85

CAPÍTULO 5.

5. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO APLICANDO “BALANCED SCORECARD”	98
5.1 Mapa Estratégico.....	98
5.2 Establecimiento de Indicadores y Metas.....	99
5.2.1 Fichas de Indicadores.....	102
5.3 Agenda de Cambio.....	106

CAPÍTULO 6.

6. FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO.....	109
--	-----

6.1 Alcance.....	109
6.2 Cronograma.....	110
6.3 Recursos Asignados.....	110
6.4 Determinación de un Área Piloto.....	110
6.5 Introducción a la Metodología.....	137
6.5.1 Capacitación al Personal Administrativo y Operativo.....	137

CAPÍTULO 7.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	138
7.1 Conclusiones.....	138
7.2 Recomendaciones.....	140

APÉNDICES

BIBLIOGRAFÍA

ABREVIATURAS

FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.
ISO	International Standards Organization (Organización Internacional de Normalización).
OHSAS	Occupational Health and Safety Management System (Sistema de Administración de Seguridad y Salud en el Trabajo).
BSC	Balanced Score Card (Cuadro de Mando Integral)
EVA	Valor Económico Agregado
ROCE	Retorno sobre Capital Empleado
PM	Product Manager

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 2.1. Etapas de la Administración Estratégica.....	12
Figura 2.2 Análisis FODA.....	14
Figura 3.1 Organigrama de la Organización.....	31
Figura 3.2 Mapa de Procesos de la Organización.....	33
Figura 3.3 Diagrama de Ishikawa	50
Figura 4.1 Curva de Aprendizaje.....	73
Figura 4.2 Cadena de Valor.....	79
Figura 4.3 Estructura – Estrategia a Nivel de Negocios.....	87
Figura 5.1 Mapa Estratégico.....	99
Figura 6.1 Mapa Estratégico.....	112

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1	Procesos Estratégicos.....35
Tabla 2	Niveles de Procesos.....36
Tabla 3	Posición de Empresas.....68
Tabla 4	Bloques de Formación..... 80
Tabla 5	Evaluación para las Bases Estratégicas90
Tabla 6	Indicadores de Gestión.....97
Tabla 7	Perspectiva Financiera..... 100
Tabla 8	Perspectiva Cliente..... 100
Tabla 9	Perspectiva Procesos Internos.....101
Tabla 10	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (Talento Humano y Tecnología Información)..... 101
Tabla 11	Estructura de la Ficha de Indicadores.....105
Tabla 12	Estructura de la Agenda de Cambio.....108
Tabla 13	Evaluación para las Bases Estratégicas.....111

INTRODUCCIÓN

El Balanced Scorecard (BSC) es un Sistema de Gestión que permite alinear a la empresa hacia los objetivos que la misma se plantea por medio de la Misión, Visión, Valores y Políticas, ajustando a los Departamentos de la Organización, permitiendo una retroalimentación en base a la información que se pueda recopilar, para lograr establecer estrategias que se contribuyan con el cumplimiento de las metas y objetivos que se han propuesto la empresa, a través del uso eficiente de los recursos y herramientas que se tenga disponible.

A través del BSC se puede optimizar técnicas para identificar las áreas críticas, con el fin de evaluar e implantar directrices de control y seguimiento en los procesos.

En este caso, la empresa que se escogió para desarrollo de la presente tesis, tiene como actividad principal la distribución de productos agroquímicos, farmacéuticos y veterinarios, la cual tiene como particularidad, la criticidad de lograr alinear a las diferentes divisiones a una sola misión y visión de la empresa por su complejidad técnica y los componentes que esta posee.

Por tales motivos en el presente trabajo se ha determinado iniciativas estratégicas para la formulación del Balanced Scorecard a nivel corporativo de la Organización, primero realizando un análisis situacional, para luego elaborar un análisis de causa – raíz a los principales problemas afecte en macro a la empresa.

A su vez, se elaboró un análisis FODA, esto con el objetivo de distinguir, cuáles son las fortalezas y oportunidades que la Organización puede seguirse apoyando y aumentando su crecimiento, así como las debilidades y amenazas que se las contextualizará como oportunidades de mejora, con la finalidad de convertirlas mismas en ventajas competitivas, frente a otras empresas.

Por último, como una herramienta nueva, se incluyó al presente trabajo la “Agenda de Cambio”, que se convertirá en un elemento de apoyo para describir y comunicar al personal de la empresa sobre los cambios a realizar, para el cumplimiento de la misión establecida en el plan estratégico.

CAPÍTULO 1

1. GENERALIDADES

1.1 Planteamiento del Problema

En la presente tesis se podrá observar el uso de dos herramientas estratégicas como el Balanced Scorecard (BSC) y la Agenda de Cambio, con la finalidad de obtener varias ventajas competitivas frente a otras empresas, que por medio del planteamiento de objetivos e indicadores a un nivel corporativo, las diferentes divisiones de la Organización se alineen y compartan un mismo fin, en un mediano y largo plazo, porque debido a la falta de direccionamiento, la multiplicidad de funciones, la poca integración de los Departamentos y la ausencia de objetivos claros y específicos, la Organización no lograba su desarrollo y crecimiento al 100%.

1.2 Objetivo General

Diseñar un Sistema de Gestión del Desempeño Estratégico por medio de la herramienta “Balanced Scorecard” y la “Agenda de Cambio” obteniendo la alineación de las divisiones de la Organización.

1.3 Objetivos Específicos

- A partir del análisis FODA determinar la visión, misión y valores de la empresa.
- A partir de la visión, misión y valores de la empresa, identificar los asuntos estratégicos de la misma.
- Establecer objetivos estratégicos para cada asunto estratégico, de tal forma que las divisiones de la Organización se alineen a los mismos.
- Lograr la identificación de la mejor estrategia competitiva que se pueda adaptar a la empresa.
- Desarrollar indicadores para el control de los objetivos estratégicos.
- Establecer metas para cada objetivo estratégico
- Elaborar el Mapa Estratégico de la empresa.
- Desarrollar la Agenda de Cambio.
- Determinar un área piloto para el desarrollo del BSC,

1.4 Metodología

Para el desarrollo de la presente tesis, se realizó las siguientes fases descritas a continuación:

En la primera fase se recolectó información sobre la Gestión Técnica u Operativa, la Gestión Administrativa y la Gestión de Talento Humano de la empresa, luego se realizó un Análisis de Causas Raíz a los principales problemas de la Organización, que para ello se ejecutó entrevistas con el Representante de la Dirección, con la finalidad de describir el diagnóstico situacional de la Organización.

Para la segunda fase, se definió la Planificación Estratégica, estableciendo la misión, visión y valor esa nivel corporativo, así como se formó un análisis de las 5 Fuerzas Porter, para luego reestructurarla Cadena de Valor y diseñar los bloques estratégicos que formarán la ventaja competitiva de la Organización.

Luego, se construyó los objetivos y los asuntos estratégicos, previo a la selección de la Estrategia a Nivel de Negocio.

En la tercera fase, el Plan Estratégico es traducido al Mapa Estratégico y a partir de este, se elabora el Balanced

Scorecard(Cuadro de Mando Integral), el cual contendrá objetivos, indicadores, metas que se controlará por medio de las“Fichas de Indicadores”, para luego elaborar la “Agenda Cambio”.

Finalmente en cuarta fase, se realizó la formulación del Plan Operativo, teniendo en cuenta un alcance, un cronograma y recurso, así como, se determinó un área piloto para el desarrollo del BSC y se estructuró material de capacitación para el personal administrativo y operativo de la Organización.

1.5 Estructura

La tesis está estructurada por 7 capítulos:

En el capítulo 1, se muestra los objetivos que se planteó para el desarrollo de la tesis y también se detalla los pasos a seguir, así como la estructura de la misma.

En el capítulo 2, se presenta el marco teórico con la finalidad de dar a conocer conceptos básicos para la familiarización con el desarrollo de la tesis.

En el capítulo 3, se observará el diagnóstico situacional de la Organización, dando a conocer la historia, naturaleza, la estructura organizacional, productos, cobertura, misión, visión entre otros puntos.

El capítulo 4, se presenta la planificación estratégica, por medio del análisis de FODA, el establecimiento de la misión, visión y valores.

Se mostrará un análisis de las 5 Fuerzas de Porter, la Cadena de Valor, así como también se dará a conocer los asuntos estratégicos, los objetivos generales y la selección de la estrategia a Nivel de Negocio.

En el capítulo 5, se podrá observar la formulación del plan estratégico mediante el uso del Mapa Estratégico, Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) y la Agenda de Cambio.

En el capítulo 6, se muestra la formulación del plan operativo en la que se tendrá un alcance, cronograma, recursos asignados y se diseñará la capacitación para el personal administrativo y operativo, con la finalidad de introducirlos a la metodología.

Finalmente, en el capítulo 7 se dará a conocer las conclusiones sobre la formulación del Balanced Scorecard en la Organización y el área piloto que se eligió para el desarrollo de la presente tesis, así también se podrá observar recomendaciones propuestas para la Organización, con el objetivo de contribuir con la mejora de su Sistema de Gestión de Desempeño.

CAPÍTULO 2

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Administración Estratégica

Administración Estratégica o también conocida como Dirección Estratégica es un área de la Gestión gerencial que permite proyectarse con mayor exactitud hacia el futuro, mediante la ejecución de varias herramientas administrativas. Por lo tanto la Administración Estratégica es un proceso de ciclo cerrado basado en un enfoque sistémico, en el cual todo se va relacionando directamente entre sí, para llevar a cabo el proceso de Gestión Estratégica que se enfoca en tres etapas:

1. Formulación del Plan Estratégico

2. Implementación del Plan Estratégico
3. Evaluación del Plan Estratégico

2.1.1 Etapas de la Administración Estratégica

Etapa 1: Formulación del Plan Estratégico.

En esta etapa se define la situación actual de la Organización y se plantea objetivos, así como se establece plazos para lograr las metas propuestas. Para ello se formula la estrategia o plan de acción que la Organización va a seguir, con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados.

En síntesis en esta etapa se formula la misión, la visión y los valores, que a partir de estos tres elementos se identifica los asuntos o temas estratégicos, para establecer los objetivos estratégicos, obteniendo como resultado las estrategias e iniciativas con la que la Organización va alcanzar sus metas, haciendo realidad la visión y misión.

Etapa 2: Implementación del Plan Estratégico.

Esta es la etapa más dura de la Gestión estratégica debido a que, la Organización debe alinearse con lo establecido en la etapa de formulación, para lo cual se diseñan los planes

operativos anuales y los responsables de llevar a cabo dichos planes. El éxito de esta etapa depende de la comunicación en todos los niveles de la Organización, estableciendo prioridades, venciendo la resistencia al cambio y generando compromiso con el plan estratégico en todas las áreas de la Organización.

Etapa 3: Evaluación del Plan Estratégico.

En esta etapa se evidencia el avance del Plan estratégico y el cumplimiento de los planes operativos anuales mediante el uso de indicadores establecidos por la gerencia, a su vez este paso ayuda a reformular la estrategia, debido a los cambios que se produce tanto dentro, como fuera de la Organización permitiendo la retroalimentación y mejora del Plan Estratégico.



**FIGURA 2.1 ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESTRATÉGICA**

2.2 Definiciones Estratégicas

2.2.1 Misión, Visión y Valores

- **Misión:**

La Misión define el modelo de la Organización, las necesidades del cliente, el grupo de clientes a quien se dirige el producto o servicio y las destrezas que la Organización debe poseer para lograr cumplir con lo que se propone al cliente.

- **Visión:**

La Visión define el horizonte u objetivo general, es lo que la Organización quiere llegar a ser en el futuro, define el nicho

en el que compete, incluye el tiempo en el que se espera que se ponga en marcha las metas de la Organización, en conclusión la visión es un conductor para la acción.

- **Valores:**

Los Valores se los puede describir como el fundamento global tanto de los administradores como de los empleados de la Organización, con el fin de establecer la forma en cómo el colaborador deberá conducirse dentro de la empresa y frente a grupos de interés, ya que es la base de la cultura organizacional de la empresa. Fomenta el tipo de Organización que se deberá construir con el objetivo de ayudar a la compañía en su cumplimiento con su misión y la visión de la misma.

2.2.2 Análisis FODA

El FODA o DOFA es una herramienta de acoplamiento que la empresa realiza con el objetivo de lograr que sus recursos y capacidades internas, alineando las oportunidades y riesgos creados por agentes externos, obteniendo cuatro conceptos que intervienen en su aplicación, es decir:



FIGURA 2.2ANÁLISIS FODA

El análisis FODA, permite:

- Determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos que se había establecido inicialmente.
- Concienciar al dueño de la empresa sobre la dimensión de los obstáculos que debe afrontar.
- Permitirle explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos⁽¹⁾.

¹ El plan de negocios, ediciones Díaz de Santos. S.A., 1994, p. 157

2.2.3 Identificación de los Temas Estratégicos

El propósito de la identificación de los temas estratégicos, es establecer y formular los desafíos fundamentales que enfrenta la Organización, que se encuentra directamente relacionado con la propuesta de valor que se le hace al cliente, es decir, la identificación del tema estratégico se convierte en el objetivo clave para que la Organización logre el éxito, que para la obtención de los mismos se debe partir de la visión, misión y valores de la empresa.

2.2.4 Las 5 Fuerzas de Porter

Michael Porter definió que el estado de competencia dentro de una industria depende de 5 fuerzas básicas, la interacción conjunta de estas fuerzas determinará la intensidad de competencia así como la rentabilidad dentro de la industria,

Las 5 fuerzas de Porter se las puede definir de la siguiente forma:

- **Rivalidad:**

Esta fuerza es la que determina el crecimiento, capacidad de producción, costos fijos y estratégicos dentro de la industria.

- **Competidores Potenciales**

Es la compañía que tiene la capacidad y los recursos para ingresar al mercado pero que no se decide en hacerlo.

- **Productos Sustitutos:**

Es el producto que maneja una relación precio/desempeño que tiene igual uso que los productos de la industria.

- **Poder de Negociación de los Compradores:**

Es el comprador que determina el precio y calidad del producto o servicio así como los costos operativos de la industria.

- **Poder de Negociación de los Proveedores:**

Es el proveedor que determina el precio y calidad de la materia prima necesaria para la industria.

2.2.5 Cadena de Valor

La Cadena de Valor son los todos procesos claves que se dan en el interior de la Organización y que son necesarios para entregar productos y servicios de la compañía a los clientes. La cadena de valor se divide en actividades

primarias y de apoyo y ambas aportan valor agregado al producto.

2.2.6 Ventaja Competitiva

Una ventaja competitiva constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado. Una ventaja competitiva constituye un factor diferencial en las características de una empresa, un producto o servicio que los clientes, consumidores o usuarios perciben como único y determinante⁽²⁾.

2.2.7 Selección de la Estrategia a Nivel de Negocio

Para mantener una ventaja competitiva a nivel de negocio se puede elegir entre tres estrategias genéricas competitivas propuestas por Michael Porter:

1. Liderazgo en Costos:

Desarrollar habilidades distintivas en fabricación y administración de materiales.

²La Ventaja Competitiva, Díaz de Santos, S.A., 1997, p. 17

2. Diferenciación de Productos:

Consiste en crear un producto o servicio que sea percibido por los clientes como exclusivos y que sea difícil de copiar.

3. Concentración:

Implica atender necesidades específicas de un grupo de clientes, es decir seleccionar un segmento de mercado específico al que se va a atender.

2.3 Balanced Scorecard

2.3.1 Concepto

El Balanced Scorecard es un conjunto de mediciones que entrega a los altos ejecutivos una visión rápida pero integral del negocio, la cual incluye indicadores financieros que da a mostrar los resultados de acciones tomadas y se los debe complementar con indicadores operacionales definidos en, satisfacción de los clientes, procesos internos, actividades de innovación y mejoramiento al interior de la Organización, impulsores del desempeño financiero a

futuro, permitiendo a los ejecutivos observar el negocio desde cuatro perspectivas, es decir: ⁽³⁾

- *¿Cómo verse ante los accionistas? (perspectiva financiera).*
- *¿Cómo verse ante los clientes? (perspectiva del cliente).*
- *¿En qué se debe los mejorar? (perspectiva de los procesos internos de la empresa).*
- *¿Se puede continuar mejorando y creando valor? (perspectiva de innovación y aprendizaje).*

2.3.2 Mapa Estratégico

La función principal del Mapa Estratégico es **COMUNICAR** la estrategia a todo el personal de la Organización y que a su vez el objetivo final es ejecutarla. El Mapa Estratégico cuenta la historia de la estrategia, muestra cómo la empresa logrará su visión a través de objetivos concretos, con la siguiente estructura: ⁽⁴⁾

- **La Visión, Misión y Valores**
- **Los Asuntos Estratégicos**

³Harvard Business Review, América Latina; El Balanced Scorecard: Mediciones que Impulsan el desempeño por Robert S. Kaplan y David P. Norton; 2005; p. 4

⁴“Mapas Estratégico” - HBS. Kaplan y David P. Norton; 2004.

- Los **Objetivos Estratégicos**, determina lo que la empresa quiere conseguir, mediante frases cortas.
- Las **Perspectivas**, se las puede definir como bandas horizontales en las que se diseñan objetivos estratégicos para cada perspectiva. En el modelo de Kaplan y Norton son cuatro:
 - a) Perspectiva Financiera.
 - b) Perspectiva de Clientes.
 - c) Perspectiva Interna o de Procesos.
 - d) Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.
- Las **Líneas o Temas Estratégicos**, se las encuentra con una estructura en vertical, agrupando los objetivos estratégicos relacionados entre sí, por causa-efecto, en las diferentes perspectivas del Mapa Estratégico, teniendo en común una lógica que explica cómo se consigue un objetivo cuando se logra otro.
- La **Relación Causa-Efecto**, explica cómo el objetivo de nivel inferior ayuda a conseguir objetivo superior a más largo plazo, hasta llegar a los objetivos financieros y en último término, al logro de la visión y cumplimiento de la misión.

2.3.3 Perspectivas Financiera

Los indicadores financieros, en general se los puede basar en la contabilidad de la compañía, mostrando el pasado de la misma. Sin embargo hay que recordar que la contabilidad no es inmediata (al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), porque se debe efectuar cierres para demostrar la compilación y consistencia de la información. Debido a estas demoras, algunos autores sostienen que dirigir una compañía prestando atención solamente a indicadores financieros es como conducir a 100 km/h mirando por el espejo retrovisor. Por lo tanto, los indicadores financieros hay que enfocarlos en el resultado de acciones pasadas, sin tener que representar las acciones que la Organización deba implementar en el futuro o contenidas en el plan estratégico de la empresa.

La perspectiva financiera abarca el área de las necesidades de los accionistas. Esta parte del Balanced Scorecard se enfoca a los requerimientos de crear valor para el accionista como: las ganancias, rendimiento económico, desarrollo de la compañía y rentabilidad de la misma.

Como ejemplo de algunos de los indicadores de la perspectiva financiera se los puede encontrar como, Valor Económico Agregado (EVA), Retorno sobre Capital Empleado (ROCE), Margen de Operación, Ingresos, Rotación de Activos, Índice de liquidez, Índice de endeudamiento, Índice DuPont, Índice de rendimiento del capital invertido (en la mayoría de los casos), entre otros.

2.3.4 Perspectiva Cliente

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo, en esta perspectiva se puede medir las relaciones y las expectativas que tiene el cliente sobre el negocio. Además, en esta perspectiva se puede contar con elementos para generar valor a los clientes, integrándolos en una propuesta de valor, de tal forma que se pueda centrar los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

La Perspectiva de Clientes, como su nombre lo dice está enfocada a la parte más importante de una empresa, sus clientes; sin consumidores no existe ningún tipo de mercado.

Por consiguiente, la obligación de la Organización es cubrir con las necesidades de los compradores empezando desde los precios, la calidad del producto o servicio, tiempo, función, imagen y relación. Cabe mencionar que todas las perspectivas las podemos encontrar relacionadas entre sí, por lo tanto, esto significa que para cubrir las expectativas de los accionistas también se debe cubrir también las expectativas de los consumidores, para generarla compra de los mismos y de tal forma la empresa pueda obtener ganancia.

Algunos indicadores de esta perspectiva son: satisfacción de clientes, desviaciones en acuerdos de servicio, reclamos resueltos del total de reclamos, incorporación y retención de clientes.

El conocimiento de los clientes y de los procesos es uno de los factores muy importante para la Organización, ya que con los mismos puede lograr que el panorama financiero sea próspero. Ahora bien, sino se realiza un estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa, no puede existir un desarrollo sostenible en la perspectiva

financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto del cliente que repite su compra, porque prefiere los productos que la empresa desarrolla, sin olvidar sus preferencias.

Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la relación del personal en contacto con el cliente (PEC).

Usualmente se considera cuatro categorías, a saber:

- Tiempo
- Calidad
- Innovación
- Performance y servicio
- Costo (precio es sólo parte del costo), transporte, tiempo perdido entre fallas, etc.

Los instrumentos que usualmente se utiliza para obtener el valor de tales indicadores, es por medio de entrevistas y encuestas:

- Hechas por la misma empresa.

- Hechas por un tercero independiente.

2.3.5 Perspectiva de Procesos Internos

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Para lo cual hay que distinguir cuatro tipos de procesos:

- **Procesos de Operaciones:** Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- **Procesos de Gestión de Clientes.** Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
- **Procesos de Innovación (difícil de medir).** Ejemplo de indicadores, porcentaje de productos nuevos, porcentaje productos patentados, introducción de

nuevos productos y procesos en relación a la competencia.

- Procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad: Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y Responsabilidad Social Corporativa.

2.3.6 Perspectiva de Recursos y Talento Humanos

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de guías del resto de las perspectivas. El indicador de esta perspectiva constituye un conjunto de activos que dota a la Organización la habilidad para mejorar y aprender, aunque se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

La perspectiva del aprendizaje y mejora, es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- Capacidad y competencia de las personas (Gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, entre otros.
- Sistemas de información (sistema que provee información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyright (marcas registradas) entre otras.
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa, entre otros.

Esta perspectiva se basa en la utilización de activos intangibles, lo que en toda compañía no es siempre la lógica de negocios. En algunas compañías los recursos tangibles son preponderantes en vez de los intangibles, por lo que no se trata de copiar e imitar tratando de encajar este modelo en todas las empresas. Pueden existir más o menos perspectivas del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral).

2.3.7 Alineamiento Organizacional

El alineamiento organizacional se refiere al grado de involucramiento y compromiso que los ocupantes de diversos roles de la estructura deberían tener con la visión, la misión de la Organización ⁽⁵⁾.

2.4 Agenda de Cambio

Es un instrumento que un líder lo utiliza para promover, instaurar y comunicar a los empleados el sentido de urgencia e informar la necesidad de un cambio transformacional dentro de la Organización.

A su vez la agenda de cambio estratégico permite contrastar el estado actual de la Organización con la visión futura para los distintos procesos, competencias y estructuras organizativas ⁽⁶⁾.

⁵Un modelo general de Gestión por Competencias, José María Saracho, 2005, p. 96

⁶Tesis: "Diseño e Implementación de un Sistema de Control de Gestión de Seguridad Industrial para una empresa que se dedica a la fabricación y distribución de productos químicos"; Marlon Urelío Avilés Villacis y Danny Eduardo UquillasDaquilema; 2011-2012; pg. 9.

CAPÍTULO 3

3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

3.1. Descripción de la Empresa

La Organización inició sus actividades en el mercado farmacéutico desde la década de los 50' con la representación de importantes empresas multinacionales con un alcance de liderazgo alto, incluso antes de establecerse de manera independiente.

Actualmente se cuenta con el equipo de ventas más grande del país y una excelente estructura comercial que ha permitido posicionarse como líderes en el mercado ecuatoriano.

3.1.1 Historia y Naturaleza

- **Historia:**

El Origen de esta Organización se remonta a 1865, en Guayaquil, cuando un empresario suizo inició un negocio de importación y venta que con el tiempo se convertiría en una de las más importantes y prósperas empresas del país: MAX MÜLLER y Cía., pionera del comercio en Ecuador.

Dedicándose así a la importación y distribución de productos ferreteros y para la construcción, lubricantes para el sector automotriz e industrial, productos farmacéuticos, agroquímicos y afines. Dada la complejidad en el manejo de tantos productos con sus distintos sistemas de distribución y ante la necesidad de atender el creciente mercado ecuatoriano en la época impulsado por el boom petrolero; y después de más de 100 años de actividad comercial, en 1970, MAX MÜLLER liquidó para dividirse en nuevas compañías especializadas por segmentos de mercado que manejarían por separado sus actividades con mayor profesionalismo.

- **Naturaleza:**

Es una empresa que se dedica a la distribución de productos agroquímicos, veterinaria y farmacéutica en todo el Ecuador.

3.1.2 Estructura Organizacional

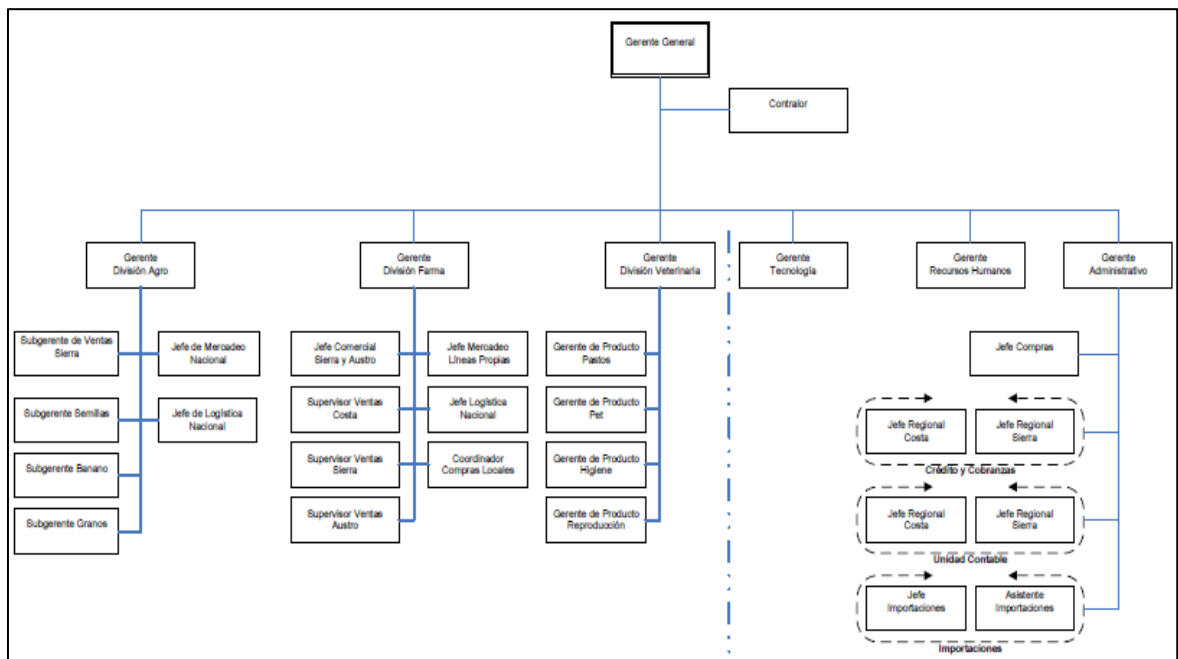


FIGURA 3.1 ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN

3.1.3 Productos

- **Productos**
 - a) Farmacéuticos.
 - b) Nutricionales.
 - c) Insumos hospitalarios.
 - d) Cuidado de Heridas.

- e) Cuidado Personal.
- f) Agroquímicos.
- g) Veterinarios.

- **Cobertura**

Se encuentra dividido en 3 Regiones:

- a) COSTA (Casa Matriz en Guayaquil).
- b) SIERRA (Sucursal Mayor en Quito).
- c) AUSTRO (Cuenca).

Adicional a su casa matriz en Guayaquil, la Organización cuenta con sucursales a nivel nacional brindando servicios logísticos y de atención al cliente.

3.1.4 Macro – Mapa de Procesos

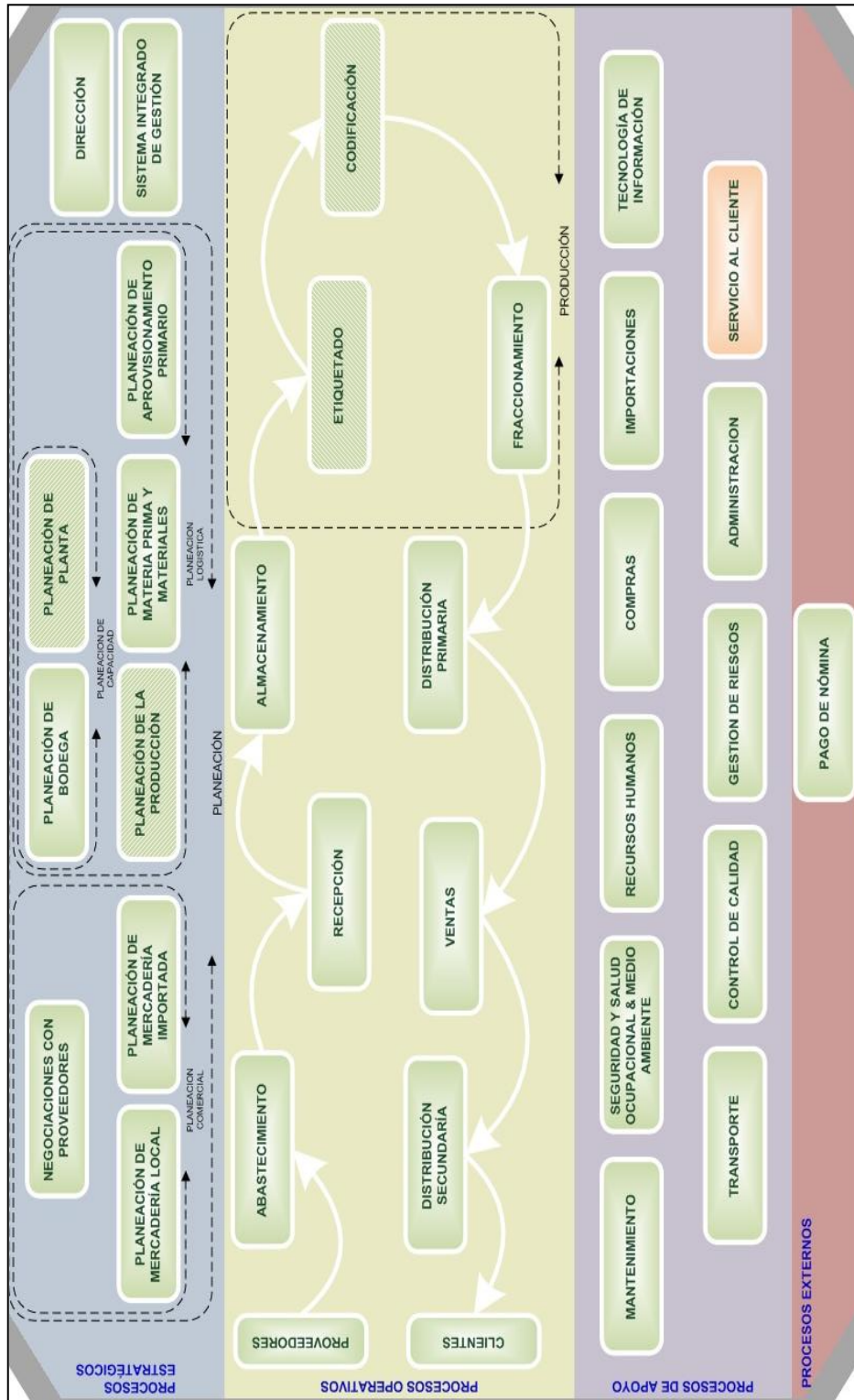


FIGURA 3.2 MAPA DE PROCESOS

En el Mapa de Procesos, como se podrá observar en la figura adjunta, está estructurado en tres aspectos:

- Procesos Estratégicos.
- Procesos Operativos.
- Procesos de Apoyo.

A su vez cada uno de estos procesos contiene subprocesos que se encuentran relacionados unos con otros, es decir:

- Los procesos estratégicos tienen tres subprocesos: planificación comercial, planificación de producción, dirección y el sistema integrado de Gestión.
- Luego en los procesos operativos, se posee subprocesos de toda la cadena logística, la cual empieza desde el proveedor, abastecimiento, recepción, acondicionamiento del producto, es decir, el etiquetado, codificación y fraccionamiento del producto, finalmente termina con la distribución, la venta y la distribución secundaria para que llegue a las manos del cliente.
- Para concluir la estructura, se tienen los procesos de apoyo, conformada por varios subprocesos, que básicamente son las áreas de la Organización, los procesos externos y el pago de nómina.

3.1.5 Procesos

La Organización ha definido la siguiente estructura para los procesos de acuerdo al Sistema Integrado de Gestión – Calidad, Ambiente, Salud y Seguridad Ocupacional, desarrollado de la siguiente forma:

TABLA 1
PROCESOS ESTRATÉGICOS

PROCESO	DESCRIPCIÓN
Proceso Estratégico o Primario	Es el proceso que determina la directriz, política y estrategia que conduce a la Organización, principalmente a largo plazo.
Proceso Operativo	Es el proceso que permite generar el producto/servicio y que tiene impacto en el cliente creando valor para este.
Proceso de Apoyo	Es el proceso que brindan soporte y colaboración a todos los procesos primarios de la Organización para mejorar su desempeño.

Como parte del enfoque por procesos que ha adoptado la empresa, la misma consideró definir a su vez las categorías de los procesos de acuerdo a los siguientes niveles:

TABLA 2
NIVELES DE PROCESOS

Primer Nivel (I)	Es un nivel macro en donde se identifica de forma general los procesos de la Organización, su interrelación y secuencia.
Segundo Nivel (II)	Es un nivel donde se determina los subprocesos involucrados en cada proceso identificado. Normalmente corresponde a un conjunto de subprocesos realizados por áreas funcionales a fines.
Tercer Nivel (III)	En un nivel de detalle, donde se presenta, las entradas y salidas, recursos y controles necesarios para el cumplimiento satisfactorio de los procesos.

3.2. Misión, Visión y Valores

- **Misión.**

Se trabaja para la vida con responsabilidad social, basados en el conocimiento, experiencia y el mejoramiento continuo; propiciando negocios exitosos con nuestros socios comerciales.

- **Visión.**

Ser la marca líder en el mercado ecuatoriano en los segmentos que participa, destacándose por la calidad de los productos y servicios, profesionalismo e innovación.

- **Valores Corporativos**

Compromiso: Cumplimiento de los acuerdos establecidos a nombre de la empresa y para la empresa.

Calidad humana: Es la actitud de respeto, empatía y solidaridad que muestran las personas hacia el prójimo

Honestidad: Transparencia, ser consistente entre lo que pienso, lo que digo y lo que hago, ser coherente, expresarse con autenticidad.

Proactividad: Tomar iniciativas positivas asumiendo la responsabilidad para que las cosas sucedan, enmarcados en las políticas y procedimientos de la empresa.

Productividad: Hacer más y mejor con menos recursos.

3.3. Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva de la Organización es **La Mano Amiga**, que se trata de brindar un servicio completamente gratuito a los agricultores, dándoles serviciostécnicos, capacitándolos en el uso de los productos que la empresa oferta, como por ejemplo el monitoreo antes, durante y después fumigación, de ahí entre otros servicios.

3.4. Análisis Situacional

3.4.1. Gestión Técnica

En la Gestión Técnica se tiene varias áreas de estudios, tales como:

Crédito y Cobranza: Es el primer paso de la empresa ya que es una compañía distribuidora, por lo tanto casi que el 80% de las ventas son por medio de créditos; iniciando con una solicitud de crédito por parte de los clientes, para generar datos y garantías que la empresa necesita como base de datos, que luego pasan a ser aprobadas dichas solicitudes, sin embargo muchos de estos clientes se les dificulta proporcionar una garantía física, firmar hipotecas, o pagarés, esto por la relación de negocios que el cliente fue creando con la empresa, aunque actualmente se necesita tener garantías reales y no solo de palabras.

Una de las dificultades de esta área, es el ámbito de las solicitudes, debido a las referencias que entrega el cliente al tener varias oficinas en muchos lugares, complicando el cobro de los créditos, así como la duda de quién va a recibir la mercadería.

Ahora por parte de las transacciones comerciales de ventas, existe un sistema de desbloqueo, donde el oficial de crédito de la sucursal autoriza la venta, porque puede ser que el monto de la compra del cliente supera la cuota, o tiene una factura vencida, o el cheque es protestado, etc., y por ello se realiza esta actividad de aprobación.

En el Departamento de Crédito se tiene un oficial de crédito por sucursal que realiza las tareas de recibir y aprobar solicitudes de crédito, llevar garantías y gestionar los pedidos que realiza el cliente.

Luego hay una actividad de seguimiento, "las cuentas por cobrar", donde el oficial de crédito a base de un presupuesto y lo que tiene que cobrar, realiza la cobranza, así como, hace un seguimiento a la fuerza de venta y a las cuentas difíciles de determinados clientes.

Logística: El Área de Logística tiene 2 Divisiones Agro/Veterinaria y Farmacia. La Gestión de estos departamentos es la distribución de los diversos productos de sus divisiones, que debido a este alto volumen de productos, la Organización se ha visto envuelta en un alto crecimiento, ocasionando como principal problema el almacenamiento de la mercadería, una porque no hay un centro de distribución único y dos porque no se cuenta con el espacio necesario para poder ampliar, a pesar que se va a construir otra bodega dentro de la sucursal mayor, porque es la que genera envíos más frecuentes, quedando así sin opción a crecimiento; proyecto que generará tranquilidad en un periodo muy corto.

En la División de Farmacia, se realiza despachos por lotes, debido a la fecha de expiración, mientras que en la división agro/veterinaria, la mercadería que se despacha es la que sale del área de producción, la cual, como prioridad al momento de despachar que tiene la división es el producto de agro, más que el de veterinaria, y solo en el caso que también haya espacio en el transporte se los distribuye, sino se los retrasa, generando conflictos en ambas líneas.

Auditoría: Es un departamento dividido en dos grupos, el primero es el auditor de campo, que lleva el control de las cuentas, visita clientes, bodegas y el segundo grupo, controla al área financiera, por ejemplo gastos, rentabilidad, verifica presupuesto, inversiones; ahora, la debilidad del área es que no tiene una cabeza que la lidere.

Tecnología e Información: Este departamento ha tenido una evolución constante. Al principio se tenía un sistema basado en procesos de carga y consolidación de información muy extensa y complicada, desarrollando un sistema nuevo, a base de una plataforma de Windows, con el objetivo de estandarizar la información sobre un solo conjunto, y a partir de ello generar reportes gerenciales y explotación de información. Luego se diseñó una plataforma nueva buscando aprovechar dos cosas, el desarrollo de la tecnología

opensourcey el desarrollo de la tecnología móvil sobre internet, acogiendo Java como plataforma, creando también una base informática con la cual por ejemplo, un vendedor de la empresa pueda hacer sus transacciones por medio decelulares, laptops, mini laptops, tablets o desde las oficinas.

El desarrollo de la tecnología en la compañía ha sido puntual para el desarrollo de las líneas de negocio.

Seguridad, Ambiente y Salud Ocupacional: Este departamento se desarrolla bajo 3 conceptos, seguridad, ambiente y salud ocupacional.

Una de los inconvenientes que tiene este departamento es la ausencia de planificación, debido a la alta actividad que tiene en el día a día, controlando factores de riesgos de más alto nivel, entre otras actividades. Sin embargo la compañía es consciente que la misma deber ser una de las áreas más planificadas, principalmente por las relaciones que tiene este departamento con las diferentes instituciones del estado, como el IESS, el Ministerio de Relaciones Laborales, etc., porque, si existe alguna falla en la planificación o el no hacer una actividad relacionado con los trabajadores, puede generarse algún tipo de sanción o multa por los distintos organismos que regulan esta área.

Calidad: Este departamento es relativamente nuevo, su actividad principal es verificar que el material de empaque y los niveles de los productos, para cumplir con las especificaciones requeridas de acuerdo a las necesidades de la Organización.

Ventas: En forma general se puede hablar de dos tipos de clientes: el primero consume los productos y el segundo comercializa los productos por los diferentes sectores del país, por ejemplo los bananeros son clientes directos (consumidores) por la compra de los productos (químicos) para regar en sus plantaciones; y como segundo ejercicio serían los distribuidores que se convierten en los comercializadores, es decir, la ama de casa le compra a ellos o en su defecto a algún punto de venta.

La fuerza de venta está constituida por un equipo técnico y un equipo comercial; en el caso de agro, el técnico da asesoría en cuanto al uso del producto y el comercial hace un impulso en la venta del producto; en la división de veterinaria la figura es exactamente igual a la de agro; y finalmente en la división de farmacia es un poco más complejo, porque tiene clientes institucionales, cadenas de farmacias, distribuidores y clientes de farmacias, la cual solo tiene un área comercial de venta conformado por visitantes médicos que son

quienes generan la demanda y el vendedor quien llega a la farmacia o a la distribuidora para tomar pedidos.

3.4.2. Gestión Administrativa

En la Gestión Administrativa podemos decir que, la compañía es dirigida horizontalmente, dividida en costa y sierra, de tal forma que la Gerencia lleva una planificación a nivel nacional, naciendo así el Departamento de Organización y métodos, con el objetivo de centralizar y descentralizar lo que sea necesario, estandarizando procesos y procedimientos.

Antes la Gerencia no veía la necesidad de establecer mandos medio porque se pensaba en la multifuncionalidad, pero desde el 2006 comenzó la creación de cargos y sus respectivas funciones, así como de mandos medios, logrando establecer un organigrama, a su vez, se fue conformando diferentes Departamentos, definiendo sus actividades a realizar y capacitando a los colaboradores, esto con la finalidad de reestructurar la Organización administrativamente.

Dentro de la empresa las planificaciones de los presupuesto se ha venido manejando de forma independiente, de acuerdo a la división y

sucursal, compras y gastos por rubro, no hay una integración, o forma de llevar consolidado todos los presupuesto.

Esto ocasionaba que haya conflictos entre los diversos procesos de la empresa, como por ejemplo, en el proceso de compras los inconvenientes eran por demoras en revisar facturas y costeo de los productos y esto porque se realizaba la actividad en el área de contabilidad, la asistente contable creaba ítems, función que pertenecía al Departamento de logística y/o a compras, de tal forma que se conformó el Departamento de compras, de esta manera, se pudo observar que había muchas personas que creaban mercadería, que hasta los asistentes de los gerentes compraban, por ende se hizo una reestructuración departamental y de personal, así como también se hizo un análisis del macro proceso de la empresa, clasificándolos en procesos estratégicos, procesos operacionales y de apoyo.

A su vez, se hizo referente y empezó la Organización a dedicarse a temas de medición de procedimientos, actualización de los mismos, creación de formatos, y la implementación del sistema integrado en otras sucursales.

En otros ámbitos, la estrategia comercial de la Organización no tiene apertura en tiendas sino en sucursales grandes a diferencia de la competencia, por ejemplo “Agripac” tiene tiendas a nivel nacional, llevando a crear sucursales fuertes, grandes en cada capital de provincia, reduciendo así el costo de personal en un 50%, convirtiendo a los clientes en socios de la empresa, utilizando las bodegas como una especie de consignación, esto quiere decir que el cliente se lleva la mercadería, la mantiene en su bodega, la vende, paga la mercadería a los plazos ya establecidos en caso de ser necesario y en caso de no venderla la devuelve por productos que sí se vende.

Este tipo de modelo se lo realiza en la división agrícola, la cual también tiene alianzas estratégicas con proveedores internacionales convirtiéndolo en proveedores exclusivos. Otra de las estrategias que se tiene en esta división es prestar servicio técnico, formación y capacitación a los agricultores, recalando que es un servicio gratuito convirtiéndolo en una ventaja competitiva llamada “la mano amiga”.

En la División de Farmacia la estrategia comercial, se presenta por medio de casas comerciales, que a su vez son extranjeras, teniendo exclusividad para la distribución de sus productos.

La Fuerza de Venta de esta división está clasificada por, vendedores, y visitantes médicos que son los responsables de demostrar las características y bondades de los productos, sin embargo, adicionalmente la Organización tiene promotores, la cual su función es visitar a las farmacias para promocionar los productos de la división, sin necesidad (aunque ideal) de llegar a la compra.

La División de Farmacia se ha encontrado con el inconveniente que muchas casas de representación se han retirado del mercado, así como el mercado farmacéutico también se ha contraído, puesto que muchas compañías crearon sus propias cadenas de farmacia, sentenciando a las cadenas de farmacias independientes. Por lo tanto la estrategia a nivel de negocios que se está utilizando, es de buscar laboratorios fuera del país, para que la Organización pueda adquirir nuevos productos innovadores con la finalidad de ofertarlos en el mercado ecuatoriano, convirtiéndose en casa de representación única y logrando obtener exclusividad de compra.

La División Veterinaria es una división pequeña y comercial, la cual tiene problemas con las ventas de su mercadería. En esta división hay ciertos cargos como los PM que son los Products Manager, que tiene como función realizar la venta de mercadería de su división pero que

no lo hace bajo una planificación, sino más bien a base de acuerdos o negociaciones con proveedores, generando un exceso de inventario, o mercadería que se pueda dañar sea por su volumen de compra o por el corto plazo de expiración del producto.

Otro de los problemas de veterinaria, son las quejas que tiene el vendedor, porque sus productos no son los que principalmente se distribuyen, esto es, porque la mercadería de ellos se transporta al mismo tiempo que los de Agro, por ejemplo, si hay espacio en el carro van los productos de veterinaria caso contrario quedará para cuando se pueda, de tal forma que este tipo de procedimiento causa inconformidad con los vendedores de esta línea.

Mercadeo: En esta área es donde se genera la búsqueda de productos que se requiere el mercado, luego se diseña el lanzamiento del producto, determinando precios, promociones, la consecución de materiales publicitarios o eventos que se deba realizar para promover el producto, al mismo tiempo se elabora presupuestos de ventas, luego se le da seguimiento a la ventas, se crea una línea de planes de comisión de premios de bonos, etc., entre otras actividades. Quizás una de las debilidades de mercadeo es, que en agroquímicos y en veterinaria no hay moléculas nuevas hace muchos años en el mercado

y en el área de farmacia lamentablemente no hay una búsqueda activa de productos nuevos para incorporarlas dentro de la carteras de productos.

3.4.3. Gestión de Talento Humano

En la Gestión de Talento Humano, existe un Departamento de Talento Humanos que se encuentra conformada por cuatro personas, pero que tienen actividades compartidas, que ese es uno de los principales problemas dentro del área, ya que en la práctica se puede decir que no hay un Departamento formal de Talento Humano, sino que las cuatro personas realizan funciones de asistente de gerencia, subgerencia, jefatura legal, recepción y de Talento Humano, por lo tanto no se tiene un Modelo de Gestión del área como tal, para ello se ha realizado una propuesta de reestructuración del área, aprobado ya por la gerencia, con la finalidad de conformar el área formalmente con un Coordinador de Talento Humano, teniendo como función el enfoque de una metodología de Gestión de Talento Humano para su implementación dentro del área, que parta desde la contratación y selección del personal; la inducción, capacitación, formación y adiestramiento; la medición y evaluación de desempeño; compensaciones, salarios y remuneración; hasta la salida del personal, convirtiendo esto en un punto delicado por el volumen del

negocio y la capacidad de trabajadores que se tiene, inclusive porque existe un promedio mensual de quince búsquedas de personal de acuerdo a las necesidades de los diferentes departamentos, convirtiéndose así en un cuello de botella al contratar a una persona, porque el proceso puede llegar a demorar de tres a cinco meses, que esto también es causa de, que no se tiene un estudio de personas por área que esté siempre actualizado, dando como resultado un trabajo mucho más reactivo de acuerdo al día a día, más que realización de una planificación y una Gestión.

Muchas veces quien se ocupa de la Gestión del Talento Humano es el Representante de la Dirección, por verificar que se esté cumpliendo con los lineamientos, procedimientos, así como, también elabora los perfiles de cargo, los planes de inducción, participa en el proceso de selección, debido a, el nivel de conocimientos que tiene en el área.

Sin embargo, como Representante de la Dirección su función debería ser participar en las diferentes actividades de todos los departamentos pero como un ente de medición de control, dentro de los procesos de cada departamento, pero que en el día a día no son tan reales.

3.5. Análisis de Causas Raíz a los Principales Problemas Identificados

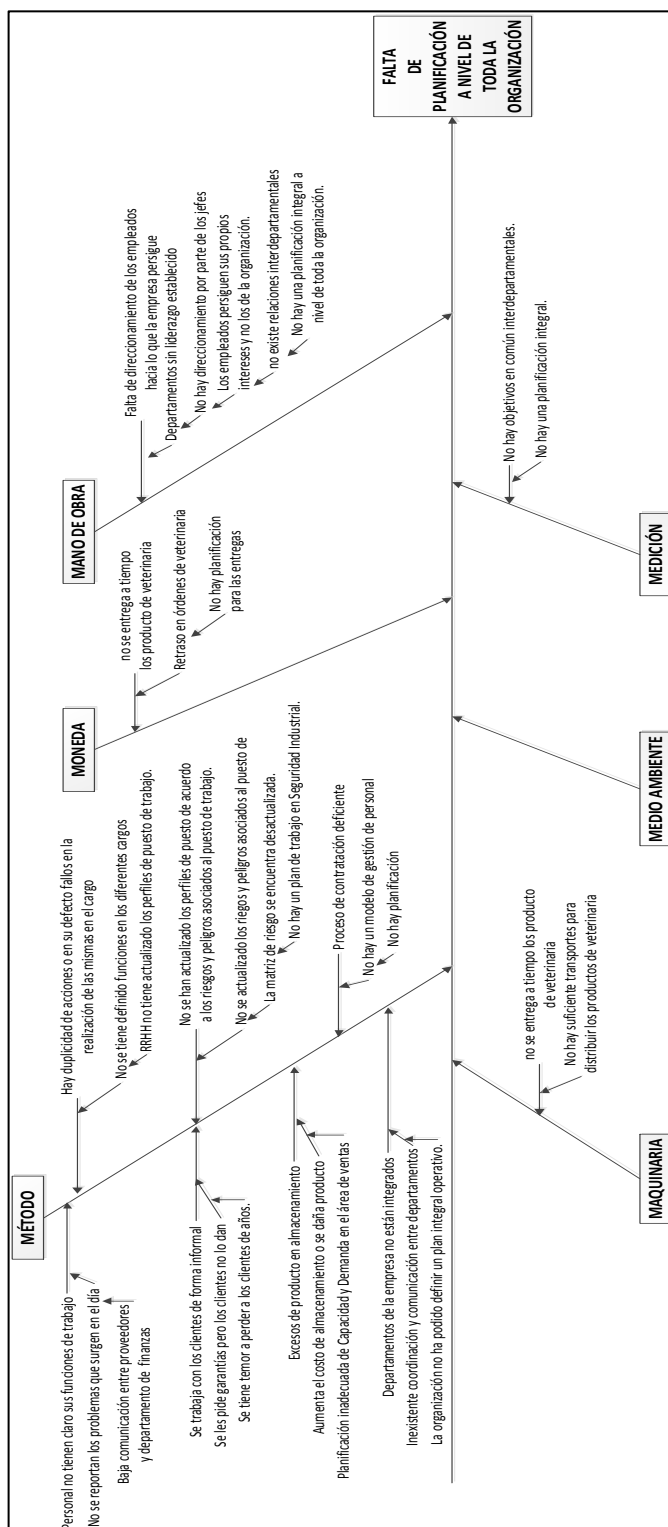


FIGURA 3.3 DIAGRAMA DE FLUJOS

CAPÍTULO 4

4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

4.1 Planeación Estratégica

4.1.1. Análisis FODA

FORTALEZAS:

Perspectiva de Financiera:

La División de Agroquímicos y Farmacia son una de las fortalezas de la empresa por la generación ventas, que es alrededor de más del millón de dólares por cada una.

El Equipo de Ventas, es otra de las fortalezas de la Organización, porque se encuentra estructurada por productos, debido a la gran variedad que tiene la empresa;

por clientes, ya que cada persona tiene un nivel de consumo diferente por ejemplo en el caso de las farmacias, doctores, visitantes médicos; y en el caso de los agricultores, ingenieros agrónomos; y finalmente también por territorio a nivel regional, como son, costa, sierra, austro y oriente, que los encargados de atender este segmento son los cargos de mando medio alto.

Así también la fuerza de venta que tiene la Organización ofrece asesoramiento antes, durante y después de la compra de los productos que ofrece, brindando confiabilidad a los clientes y a su vez obteniendo su lealtad por la empresa.

Perspectiva de Procesos Internos

La empresa posee un sistema integrado de Gestión en las Normas Internacionales ISO 9001:2008, ISO 14001:2007, OHSAS 18001:2004; y dos certificaciones nacionales: Hace Bien y Primero Ecuador, permitiendo estandarizar los procesos internos y a su vez por medio de estas certificaciones nacionales e internacionales, lograr garantizar la satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes.

El Área de Logística, en la línea de agroquímico y la de farmacia poseen un buen manejo de lead time⁽⁷⁾, así como una buena consolidación de flete, lo cual permite entregar los productos requeridos por los clientes en la cantidad y momento justo, llegando a una filosofía de Just in Time⁽⁸⁾.

Perspectiva de Formación y Capacitación.

La Organización posee un software el cual consolida algunos departamentos como son, sistemas, importaciones, logística, compras locales, archivo y ventas, áreas claves dentro de la empresa, ya que el software permite visualizar las adquisiciones realizadas, el inventario de los productos, los ingresos de mercadería, cuanto hay en stock en las diferentes sucursales, así como facturas de otros años, etc., permitiendo así una intercomunicación entre los departamentos mencionados y el personal que tiene el acceso para operar este sistema.

Perspectiva de Clientes:

Debido a las 3 certificaciones internacionales y las 2 nacionales que la Organización posee, la misma puede

⁷ <http://www.lokad.com/es/lead-time-definicion-y-formula>

⁸ Justo a Tiempo. La Técnica Japonesa que Genera Mayor Ventaja Competitiva por Edward J. Hay, pág. 9

garantizar la calidad y trazabilidad de los productos que son distribuidos a nivel nacional para su venta, obteniendo así una preferencia por parte de los clientes frente a la competencia.

Otras de las fortalezas de la empresa es la fidelidad que tiene los clientes con ellos, debido a los años de trabajo en conjunto, así como el tiempo que tiene la Organización dentro del mercado del Ecuador.

DEBILIDADES

Perspectiva Financiera

Una de las debilidades de la empresa como se detalló en el capítulo anterior, es en el proceso de **otorgar crédito a los clientes**, que se lo realiza de acuerdo a la relación laboral que hay entre ambas partes, o los años de “fidelidad” que se haya generado entre la Organización y el cliente; optando por dejar a un lado las garantías físicas, convirtiéndose en un peligro porque de alguna manera la Organización tiene que justificar los créditos de los clientes de acuerdo a las leyes ecuatorianas, corriendo también el riesgo de no recuperar la venta.

Otra de las debilidades es la **falta de una planificación del día a día en el área de Seguridad y Salud Ocupacional** por el riesgo financiero que la misma podría convertirse, porque si, al no responder de acuerdo a las leyes ecuatorianas que la empresa deba cumplir, el resultado ha generarse serían multas en gran valor, afectando la imagen de la empresa, e inclusive reduciendo sus ventas y como consecuencia produciendo menores ingresos para la misma.

Perspectiva de Procesos Internos

De acuerdo al capítulo anterior, se puede observar que la empresa está compuesta por varios departamentos que se encuentran fragmentadas en sucursales y puntos de ventas a nivel nacional, **resultando difícil alinear a todas las áreas de la Organización** a un solo objetivo, a pesar que la misma cuenta con una visión, misión desarrollada y aprobada, pero que lamentablemente la empresa **no ha podido desarrollar una planificación integral en base a su visión y misión, así como un sentido de pertenencia en los trabajadores de la empresa.**

Ahora otras de las debilidades de la compañía, es debido también a la ***baja planificación en las tres divisiones***, que muchas de las veces genera excesos de inventario, ocasionando daños o caducidad en la mercadería, ya que se termina realizando la compra de los productos por el resultado de las negociaciones con los proveedores.

Esto también se produce porque el Departamento de ventas tiene su proyección para poder estimar cuando y cuanto vender, pero no mantiene una comunicación o no comparte su información, como por ejemplo cuánto vendieron en el mes, de tal forma que el Departamento de Logística pueda abastecer de productos de acuerdo a datos reales y no bajo solo proyecciones, evitando una mala venta por falta de producto y una mala imagen al cliente.

Patrón que no solo se observa en las divisiones sino a su vez en toda la Organización, porque no hay una intercomunicación entre Departamentos, por ende las planificaciones para llevar a un solo objetivo a toda la empresa es muy baja ocasionando que cada proceso se desarrolle como puede.

Perspectiva de Formación y Capacitación:

La empresa **no cuenta con un Departamento formal de Talento Humano** ni con un modelo de Gestión de personal, generando largos tiempos de selección de personal, falta de actualización de los perfiles de puesto y que el personal se desarrolle como puede, ocasionando a su vez una duplicidad de funciones, así mismo como una baja en la formación y capacitación del personal en cualquier departamento.

Perspectiva de Clientes:

Debido **a los retrasos que se generan en la distribución de los productos veterinarios** por la falta de transporte, se ha perdido un poco de credibilidad ante el cliente, como consecuencia perdiendo espacio en el mercado, no de forma representativa pero que ha ocasionado que la empresa empiece a ceder participación en el mercado lograda frente a la competencia.

Otras de las debilidades, **al no renovar la cartera de productos de acuerdo a un determinado tiempo**, los clientes optan por la competencia, generando menores ingresos en la compañía.

OPORTUNIDADES:

Perspectiva de Finanzas:

Debido a la alta competencia que se desarrolla en este sector industrial, en el cual se compite por volumen y precio, la empresa podría formar alianzas estratégicas con los proveedores bajo la metodología ganar – ganar, contando siempre con productos disponibles para satisfacer las necesidades y requerimiento de los clientes, así mejoraría la relación laboral con los proveedores y la preferencia de los mismos, logrando así mayores ingresos para la Organización.

Perspectiva de Procesos Internos:

Como ya se analizó en el diagnóstico situacional, la empresa está conformada por varios departamentos dispersas en sucursales y puntos de ventas a nivel nacional, pero que no se encuentran alineados a la misión y visión de la empresa, además de la falta de cooperación entre ellas, pudiendo obtener y enfocar una mejora en este punto a nivel gerencial, e implementándola en todo los departamentos de la compañía, con el objetivo de lograr una integración e

interlineación de tal forma que se pueda lograr que los procesos internos sean eficaces y eficientes.

Perspectiva de Formación y Capacitación:

De acuerdo al punto de **Debilidades – Perspectiva de Formación y Capacitación**, se puede detectar una importante oportunidad de mejora que sería la proposición de un Modelo de Gestión de Talento Humano, logrando alcanzar una ventaja competitiva para la Organización.

Perspectiva de Clientes:

La compañía al poseer un fuerte capital, tiene la oportunidad de invertir su dinero en la explotación de su imagen, con el fin de generar que los clientes se sientan más identificados con la firma y consuman los productos de la compañía, lo que atraería a una mayor cantidad de clientes a la empresa.

AMENAZAS:

Perspectiva de Finanzas:

La empresa al no poseer profesiogramas, no tiene en su matriz actualizado los riesgos y peligros, representando una amenaza para la Organización, ya que se podría generar

perdida de dinero para la Organización debido a dos razones, accidentes y litigios legales (multas).

Perspectiva de Procesos Internos:

Se conoce que la Organización posee 5 certificaciones (3 internacionales y 2 nacionales) ya mencionadas anteriormente, certificaciones que se perderían si la Organización no logra implementar al 100% todos los requisitos necesarios que exigen las mismas, que como consecuencia se generaría ***pérdida de imagen ante los clientes.***

Otra amenaza que se puede presentar es la presente desactualización de los perfiles de puesto trayendo demoras en los procesos internos, confusión de funciones, inconvenientes interdepartamentales, en otras palabras ***conflictos laborales.***

Perspectiva de Formación y Capacitación:

La Organización al no tener conformado un Departamento de Talento Humano, no puede identificar y proporcionar un adecuado programa de capacitación para los colaboradores

de la Organización, lo cual representaría una amenaza a los procesos de la empresa.

Perspectiva de Clientes:

De acuerdo al capítulo anterior, se conoce que el Departamento de Mercadeo no realiza búsqueda de nuevos productos para incorporarlos a la cartera de productos, así también existe una deficiencia en la distribución de la línea veterinaria, que podría causar que la Organización pudiera perder clientes, lo cual representa una amenaza potencial para la misma.

4.1.2. Establecimiento de la Misión.

La Organización posee un sistema integrado de Gestión, ISO 9001:2008 – Gestión de Calidad, ISO 14001:2007 – Gestión Ambiental y OHSAS 18001:2004 Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional, por lo consiguiente tiene establecida **la razón de su existencia en su Política** Integrada, la cual permite diferenciar sus servicios frente a la competencia, la cual tiene la siguiente estructura:

“Es una empresa dedicada a la distribución y elaboración de productos y servicios para la Salud Agrícola, Salud Humana y Salud Animal. Estamos comprometidos con la calidad, protección del medio ambiente y la salud y seguridad de las personas; comprometiendo recursos económicos, potenciando el desarrollo de nuestros colaboradores, creado valor agregado a nuestros clientes y fortaleciendo la cooperación con nuestros proveedores y socios comerciales”

El Sistema Integrado de Gestión documentado e implementado, está bajo la base de esta política integrada, como parte de cumplimiento de las Normas ISO 9001:2008, ISO 14001:2007 y OHSAS 18001:2006, que es uno de los requisitos para implementar estos sistemas es construir una política.

A su vez la Organización **también posee una Misión** descrita de la siguiente forma:

“Trabajamos para la vida con responsabilidad social, basados en el conocimiento, experiencia y el mejoramiento

continuo; propiciando negocios exitosos con nuestros socios comerciales”.

Por lo tanto, se puede observar que la política es un poco larga, así también la misión no tiene mucha relación con la política, que para su análisis se puede realizar preguntas tales como:

1. ¿Qué es?
2. ¿Qué hace?
3. ¿A quién satisface? (A que nicho de mercado)
4. ¿Cómo se satisface las necesidades del cliente?
(Destrezas o habilidades distintivas de la Organización)

RESPUESTAS:

1. Es una empresa distribuidora.
2. Distribuye productos químicos a nivel nacional.
3. Al sector agrícola, al sector veterinario y al sector farmacéutico.
4. Comprometiendo recursos económicos, creando procesos eficientes, con personal idóneo y capacitado, cubriendo con las necesidades y asesorando a los

clientes respecto a los productos y servicios que la Organización ofrece.

Obteniendo como resultando la siguiente misión propuesta:

“Es una empresa distribuidora de productos químicos para el sector agrícola, veterinario y farmacéuticos a nivel nacional, comprometiendo recursos económicos, creando procesos eficientes, con personal idóneo y capacitado, cubriendo con las necesidades y asesorando a los clientes respecto a los productos y servicios que la Organización ofrece”.

4.1.3. Establecimiento de la Visión.

La Organización posee una Visión que es la siguiente:

“Ser la marca líder en el mercado ecuatoriano en los segmentos que participamos, destacándonos por la calidad de nuestros productos y servicios, profesionalismo e innovación”.

Analizando la visión de la Organización se puede observar que no tiene un horizonte de tiempo pero cumple con lo básico, que es:

- Objetivo desafiante: Ser marca líder en el mercado ecuatoriano
- Un nicho de mercado: Segmentos en los que la Organización participa, pero no especifica cuáles.
- Un horizonte de tiempo: No tiene definido.

Reestructurando la visión se puede obtener y proponer la siguiente:

“Para el año 2018 ser una marca líder en el mercado ecuatoriano, en el sector agrícola, veterinaria y farmacéutica, destacándonos por la calidad de nuestros productos y servicios, profesionalismo e innovación”.

Se la proyecta al 2018, porque toda visión se le puede plantear un horizonte mayor a 5 años.

4.1.4. Establecimiento de los Valores.

La Organización tiene establecido valores que son los siguientes:

Compromiso: *Cumplimiento de los acuerdos establecidos a nombre de la empresa y para la empresa.*

Calidad humana: *Es la actitud de respeto, empatía y solidaridad que muestran las personas hacia el prójimo*

Honestidad: *Transparencia, ser consistente entre lo que pienso, lo que digo y lo que hago, ser coherente, expresarse con autenticidad.*

Pro-actividad: *Tomar iniciativas positivas asumiendo la responsabilidad para que las cosas sucedan, enmarcados en las políticas y procedimientos de la empresa.*

Productividad: *Hacer más y mejor con menos recursos.*

Para el análisis de la filosofía corporativa, se debe responder las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se desea conducir a la empresa?:
- ¿Cómo se desea tratar a los grupos de interés?
- ¿Qué es lo que hay que valorar?

Respuestas:

- Con eficiencia y eficacia, tanto de forma operativa cómo administrativamente.
- Ser proactivos y productivos, con un servicio y productos de calidad, logrando obtener la satisfacción de los clientes externos como externos.
- Se valora el compromiso y honestidad en la realización de las actividades de los colaboradores en la Organización.

Por consiguiente se puede observar que los valores o la línea filosófica que lleva la compañía es la adecuada de acuerdo al análisis hecho.

4.1.5. Análisis de Ambiente Externo.**4.1.5.1. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.****COMPETIDORES POTENCIALES:**

Para comenzar nuestro análisis de la primera fuerza de Porter, se puede observar en el siguiente cuadro en el que se resumen las tres principales empresas que son referentes en cada una de las tres líneas que la Organización posee, tomando como base

una revista que publicó como tema “las mejores 400 empresas del Ecuador”⁽⁹⁾ de acuerdo a sus ingresos anuales la cual se detalla a continuación:

TABLA 3
POSICIÓN DE EMPRESAS

Agroquímicos	
Posición	Nombre de la empresa
56	Agripac S.A.
77	Ecuaquimica S.A.
134	Bayer S.A.

Farmacia	
Posición	Nombre de la empresa
21	Difare S.A.
77	Ecuaquimica S.A.
80	Leterago del Ecuador S.A.

Veterinaria	
Posición	Nombre de la empresa
56	Agripac S.A.
77	Ecuaquimica S.A.
134	Bayer S.A.

De acuerdo esta información se puede concluir que la Organización se encuentra con una considerable competencia por parte de otras empresas, por lo

⁹ Revista ekos; <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/71.pdf>

tanto se tomará otros puntos para realizar el análisis.

Economía a Escala:

Actualmente la empresa maneja grandes volúmenes de ventas alrededor de más del millón de dólares, en al menos dos de sus tres líneas, Agroquímicos y Farmacia, permitiendo que la empresa pueda reducir sus costos de producción, evitando también entrar en una guerra de precios con la competencia.

Diferenciación del Producto:

La empresa al poseer 3 certificaciones internacionales y 2 nacionales, así como un programa de seguimiento a las inquietudes y requerimientos de los cliente, permite garantizar que los productos y servicios que la empresa brinda, sean superiores en calidad y desempeño, otra característica es que tener las certificación ambiental se puede garantizar que los productos que la Organización distribuye son amigables con el

medio ambiente, logrando que los competidores se les haga difícil copiar y posicionar sus productos.

Requerimientos de Capital:

Como ya se mencionó en capítulos anteriores, la empresa cuenta con varias sucursales a nivel nacional y con transporte necesario para abastecer las mismas, lo que permite atender los requerimientos de clientes en menor tiempo, evitando la competencia de pequeños competidores tanto dentro como fuera de la provincia del Guayas.

Otro factor que se debe tomar en cuenta es, que la Organización posee una división más, que tiene como procesos, la producción y venta de semillas, lo que ha permitido extender aún más el negocio, aunque a nivel corporativo a parte se tiene 3 empresas más que se dedican a un mercado específico; por lo tanto el crecimiento a nivel de corporativo es mayor.

Acceso a Canales de Distribución:

La empresa al ser undistribuidor directo de los productos de varios proveedores transnacionales, no tiene que hacer tratos o alianzas con firmas establecidas, evitando bajar sus precios y compartiendo las ganancias con otros distribuidores, por lo que puede enfocarse a la inversión de sus recursos, en la promoción y distribución de sus propios productos, reduciendo la posibilidad de nuevos competidores y aumentando su participación en el mercado.

Desventajas a Escalas:

En la actualidad la empresa cuenta con un buen sistema de distribución así como una gran variedad de sucursales en todo el país lo cual facilita la operación y distribución de productos, la atención oportuna de los clientes; con una desventaja que posee la Organización, la línea de veterinaria, que en ocasiones se ve desatendida debido a la alta rotación de productos que tienen las otras dos líneas (Agroquímicos y Farmacia), por lo que se

podría trabajar un poco con esta línea para mitigar el impacto que tiene dentro de esta fuerza.

Política Gubernamental:

En la actualidad en el Ecuador se están fomentando leyes para que las empresas nacionales mejoren los niveles de calidad ⁽¹⁰⁾ de sus productos así como las metodologías de los sistemas de seguridad y salud ocupacional y medio ambiente, por lo que la empresa al tener 5 certificaciones cuenta con una ventaja que hará que tanto los posibles nuevos competidores como los actuales, tengan que esforzarse más para poseer y mantener dichos programas.

Curva de Aprendizaje:

Para determinar la intensidad de esta fuerza se realizara un análisis de las barreras de salida el cual se detalla a continuación:

¹⁰ El Universo Domingo, 2 de Junio, 2013: Reforma Laboral y Productiva, en agenda oficial;
<http://www.eluniverso.com/noticias/2013/06/02/nota/978641/reforma-laboral-productiva-agenda-oficial>

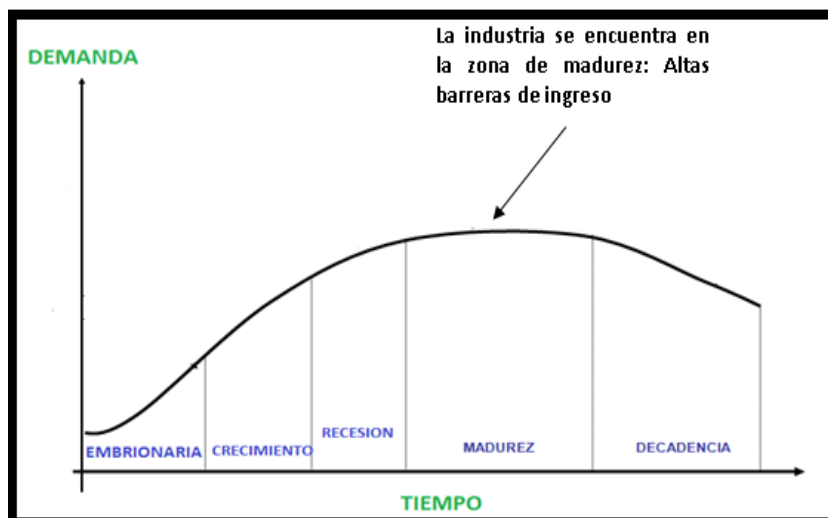


FIGURA 4.1. CURVA DE APRENDIZAJE

De acuerdo al análisis hecho, se puede notar que la empresa posee altas barreras de entrada, las cuales dificultan el ingreso de nuevos competidores, pero cabe señalar que aunque es la única Organización que integra las tres líneas, no es líder en cada una de ellas. Por lo que existe una baja posibilidad de que las otras dos firmas se decidieran a ampliar su negocio, ya que no cuentan con los recursos necesarios para hacerlo, por lo tanto se puede concluir que esta fuerza tiene una intensidad media.

DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO

La empresa al poseer 3 certificaciones internacionales y 2 nacionales permite conseguir la lealtad de los clientes, garantizando una constante compra de los productos que la Organización posee; así también la empresa logra obtener exclusividad de marcas por parte de los proveedores, alcanzando que los competidores se les haga difícil posicionar sus productos.

RIVALIDAD ENTRE FIRMAS ESTABLECIDAS:

Como se observa en la tabla al inicio del análisis anterior, existen otras dos firmas que están por encima de la Organización, que en conjunto con la empresa conformarían las más representativas del sector industrial. Debido a esto se puede decir que la Organización es la mayor competencia para las firmas líderes en cada línea de distribución, ya que aunque haya productos genéricos y de marca, los componentes químicos son los mismos o cubren la misma necesidad de los clientes, por lo que existe poca diferenciación de productos, otro factor a

tomar en cuenta es que esta industria presenta un lento crecimiento ya que depende de los productores de los artículos que se distribuyen.

Otro factor a analizar, es la influencia de esta fuerza, debido a los costos de los activos fijos como los costos estratégicos que son altos, por la necesidad de espacio tanto para la materia prima, para el proceso de fraccionamiento, el almacenamiento del producto final, el almacenamiento en las sucursales, la movilización del productos, etc., y como último aspecto, la necesidad de mantener las certificaciones que son las que generan fidelidad de los clientes, la cual analizando todos los factores ya mencionados se puede decir que la intensidad de esta fuerza es alta.

PRODUCTOS SUSTITUTOS:

Los productos agroquímicos tienen ya establecido su fórmula química por lo tanto, pensar que pueda surgir productos sustitutos es baja, mientras que los productos farmacéuticos tienen sus marca y que a

su vez se los puede sustituir por medicamentos genéricos, a pesar que la Organización también vende-distribuye genéricos. Respecto a los productos veterinarios dentro del mercado son repetitivos, concluyendo que tendrían así como los productos agroquímicos una baja influencia de productos sustitutos, por lo cual esta fuerza es baja.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES:

Dentro del mercado hay pocas empresas donde se puede adquirir productos agroquímicos y veterinarios, mientras que los productos farmacéuticos hay una gran cantidad donde se pueden obtener por ejemplo, laboratorios, las líneas de farmacias, distribuidoras, etc.

En estos segmentos de mercados se compite mucho por el precio, por los grandes volúmenes de compra por parte de los usuarios de estos tipos de productos (agroquímicos, veterinarios y farmacéuticos); aunque en la línea de productos farmacéuticos la competencia son las distribuidoras

y las farmacias, por lo que la relación proveedor – comprador es indispensable, se puede decir que esta fuerza tiene una intensidad entre media y alta debido a los costos de los productos.

PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES:

En la Organización los mayores proveedores, en agroquímicos son Monsanto y Syngenta, en la línea farmacéutica Saval y Bayer; y en la línea veterinaria Bayer, por lo tanto por el volumen de venta que se genera en las tres líneas con estos proveedores, inclusive con ellos se trabaja bajo una proyección de compras – venta, Rolling Forecast, se logra un poder de negociaciones en un nivel medio – alto.

4.1.6. Análisis de Ambiente Interno

4.1.6.1. Análisis de Cadena de Valor

Para el análisis de la Cadena de Valor se necesita identificar los recursos fundamentales de la Organización como son, los recursos financieros, físicos, humanos, tecnológicos, comerciales,

sumando las capacidades que debe emplear el capital humano, como factores de diferenciación y competitividad.

La Organización no posee una cadena de valor documentada pero en el mapa de sus procesos se puede observar que está estructurada bajo el concepto de la cadena de valor, por lo consiguiente se propondrá una, donde:

Las actividades primarias: serán aquellas que formarán parte del proceso de fraccionamiento, distribución, venta y servicio de la Organización en el caso de la división de agroquímicos.

Las actividades de apoyo: serán aquellas que servirán de soporte a las actividades básicas y permitirán el normal funcionamiento de la Organización.

Cadena de Valor Propuesta de las Tres Divisiones:

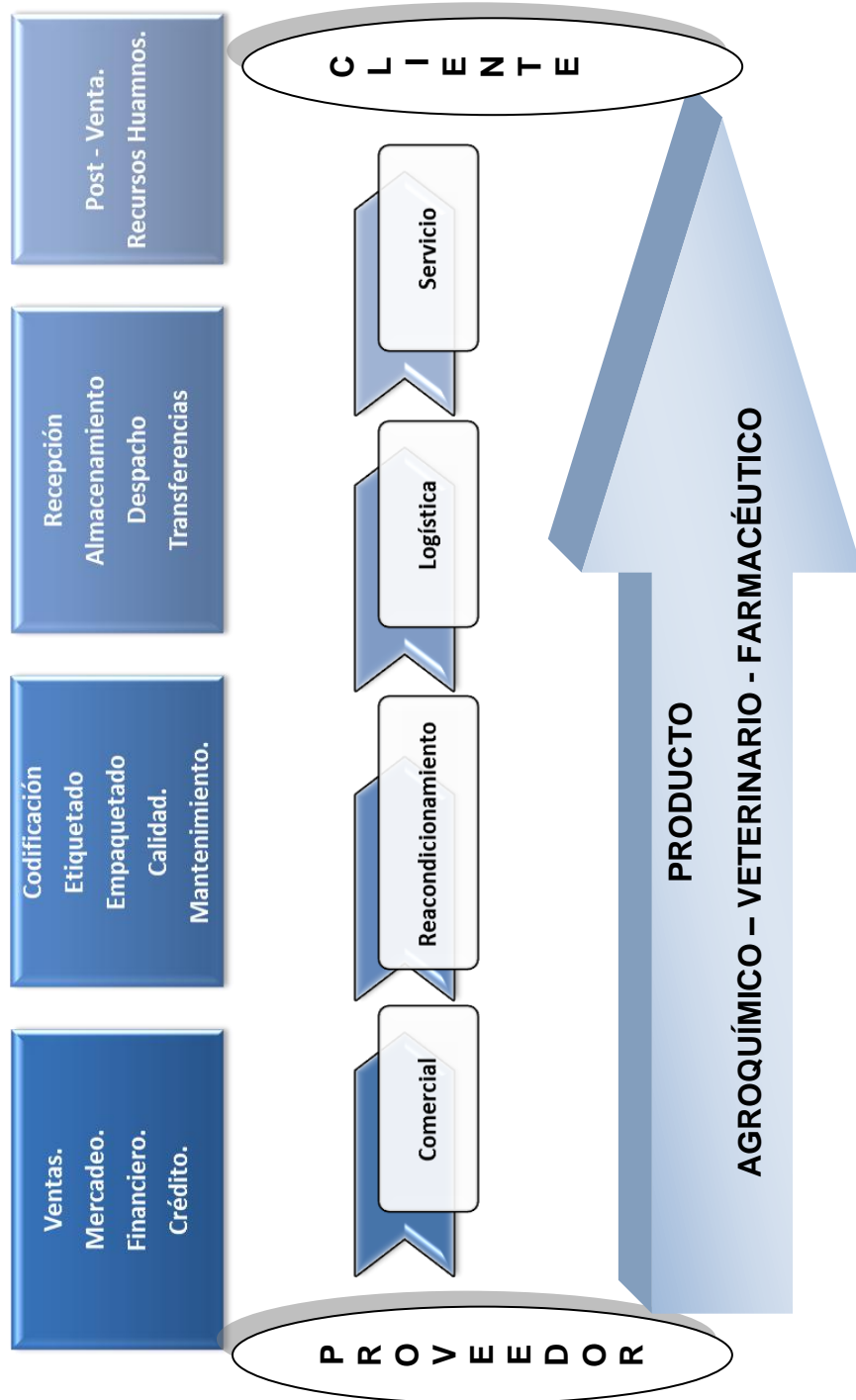


FIGURA 4.2 CADENA DE VALOR

4.1.6.2. Bloques de formación de ventaja competitiva

Los bloques de formación de ventaja competitiva que la Organización posee es el siguiente:

TABLA 4
BLOQUES DE FORMACIÓN

PROCESO	DESCRIPCIÓN
Eficiencia	La Organización posee un alto nivel de coordinación en su Gestión logística; así también tiene un sistema de tecnología pionero para el desarrollo de las actividades de cobranza, facturación, control de inventario, entre otras, proporcionando un control sobre los productos que las diferentes líneas manejan con la finalidad de brindar un mejor servicio a los clientes.
Calidad	Cumplir con las normas ecuatorianas INEN, así como con las normas ISO 9001:2008, ISO 14001:2007 y OHSAS 18001:2006; y finalmente con las normas legales ecuatorianas que exigen a la Organización para la distribución de los productos.
Innovación	La Organización continuamente innova en sus sistemas de tecnología e información con la finalidad de lograr una integración departamental a todo nivel y aumentar su nivel de servicio tanto interna como externamente.

<p>Capacidad de Aceptación del Cliente</p>	<p>El servicio que la Organización brinda en sus tres divisiones son de asesoramiento personalizadas, logrando la fidelidad de los clientes y la confianza sobre los productos que la compañía ofrece; así también la distribución a tiempo a los clientes, para generar la recomendación de la Empresa, logrando obtener nuevos clientes.</p>
---	--

Para la mejora de los bloques de formación de ventaja competitiva, se propone la siguiente:

Propuesta de los Bloques de formación de ventaja competitiva:

Eficiencia:

Para obtener la eficiencia dentro la Organización hay que eliminar las actividades que no estén agregando valor a los procesos que desarrolla cada Departamento para llegar al mismo fin, que los altos mandos buscan para el desarrollo de la Empresa, que se logra mediante la cooperación entre los mismos, la implementación de programas de capacitación continua, la búsqueda de innovación

constante en los procesos dentro de la empresa y creando fidelidad de parte de los clientes, con el objetivo de generar una disminución en los costos de producción, mejorando así la productividad de la empresa.

Calidad:

Generar compromiso dentro de la Organización respecto a la calidad, mediante la eliminación de las fuentes de productos defectuosos, implementado programas basados en los requerimientos de los clientes, desarrollando mecanismos de evaluaciones para obtener los mejores proveedores y estableciendo metas e incentivos para el personal operativo, contribuyendo a la diferenciación de los productos y originando una mayor eficiencia en los procesos internos de la empresa.

Innovación:

En la actualidad la empresa mantiene una cultura de innovación tecnológica e información contante, así como el diseño de servicios y productos

adicionales para los clientes, logrando así exclusividad en productos y servicios, lealtad de los clientes, diferenciación de los competidores y un posicionamiento en el mercado que difícilmente se verá amenazado por los competidores.

Capacidad de Aceptación del Cliente:

En este punto la mejora no es trascendental, por una razón simple, la aceptación del cliente se lo ha ido logrando mediante el servicio post-venta, contribuyendo así en un diseño de servicio superior, diferenciación con los competidores y lealtad de parte de los clientes hacia la Organización.

4.2 Asuntos Estratégicos y Objetivos Generales.

4.2.1. Asuntos Estratégicos.

Basándose en los la Misión, Visión, FODA y el análisis de la 5 Fuerzas de Porter, para el desarrollo de los asuntos estratégicos se considera los siguientes asuntos estratégicos bajo los siguientes parámetros:

Perspectiva Financiera

Desarrollar una planificación lineal para los Departamentos de Logística, Ventas, Crédito y Cobranzas.

Perspectiva Procesos Internos

Desarrollar una planificación integral y lineal que lleven a todos los Departamentos que conforman la Organización a un mismo objetivo (Misión y Visión).

Perspectiva Formación y Capacitación

Desarrollar un Modelo de Gestión Organizacional.

Perspectiva Cliente

Desarrollar sentido de fidelidad al cliente, mediante la oferta de productos de calidad, precio razonables, y una post-venta, en otras palabras servicio al cliente.

4.2.2. Objetivos Estratégicos.

Los objetivos estratégicos los cuales se quiere llegar es re-integrar a todos los Departamentos por medio de un objetivo común, y una planificación objetiva y clara que pueda alinear toda la Organización.

Para ello se diseñó estrategias para lograr la satisfacción de los clientes internos, como externos.

Los objetivos que se plantearán son los siguientes:

- Alinear los departamentos y procesos de la empresa con la visión y la misión que la empresa persigue.
- Conformar y estructurar el Departamento de Talento Humano, así como su inclusión en el Organigrama de la Empresa.
- Desarrollar un modelo de Gestión en el área de Talento Humano.
- Desarrollar el sentido de pertenecía y concientizar a los empleados sobre los asuntos estratégicos de la empresa.
- Fomentar la integración interdepartamental en toda la empresa incluyendo a las sucursales, para alcanzar los objetivos estratégicos y cumplir con lo establecido en el Balanced Scorecard.

4.3 Selección de la Estrategia a Nivel de Negocio.

Para la selección de la estrategia a nivel de negocio depende del desarrollo de las estrategias funcionales y de operación, sin dejar a un lado los asuntos estratégicos planteados en este capítulo.

La Organización en estudio mantiene una estrategia a nivel de negocios que es de, Diferenciación y Concentración, pero no tiene las bases de la estrategia, que son:

- ***La Estrategia Funcional***, relacionada con el compromiso de los Jefes, Supervisores de Áreas y Administradores de Sucursales.
- ***La Estrategia de Operación, relacionada con la labor que realiza todos los colaboradores de la Organización.***

Por lo tanto se propone una estructura base para este tipo de estrategia que la Organización necesita:

Estructura Básica para la Estrategia a Nivel de Negocios

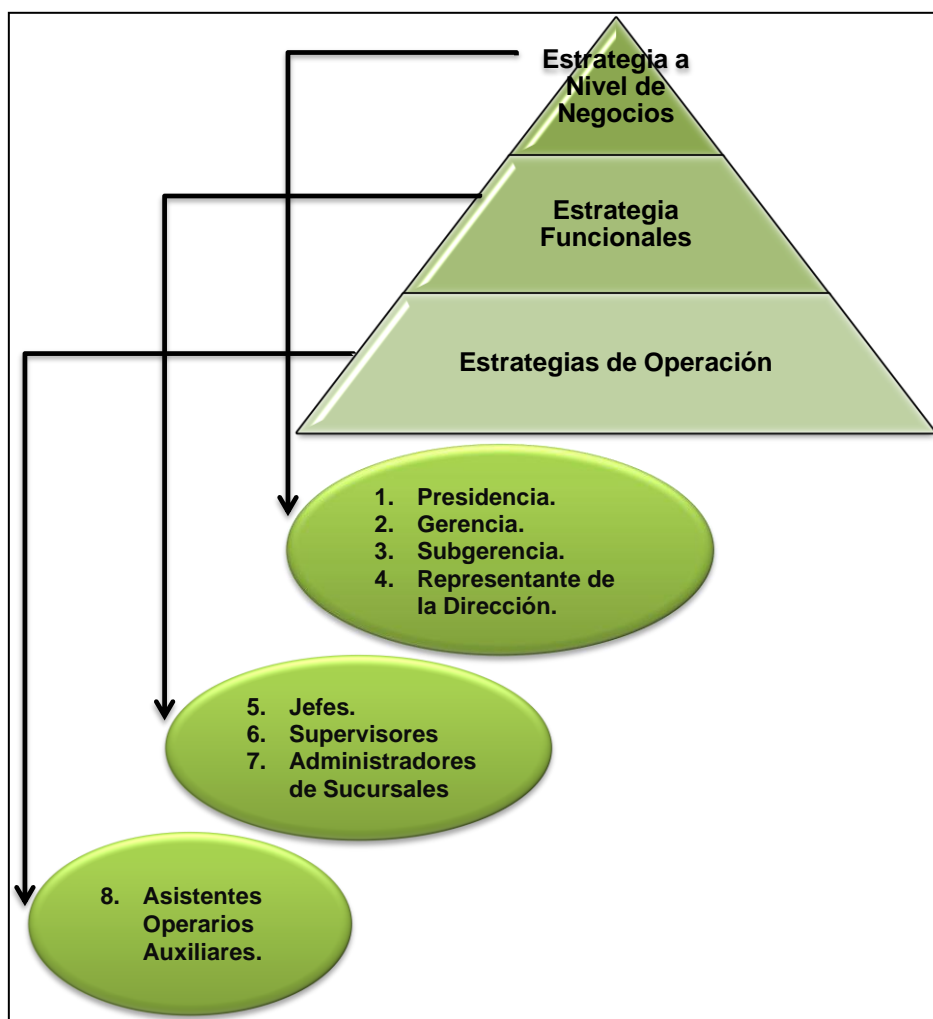


FIGURA 4.3. ESTRUCTURA – ESTRATEGIA DE NIVEL DE NEGOCIOS

Una vez formada la estructura básica de la Estrategia a Nivel de Negocios, se puede analizar lo siguiente:

Necesidades del Cliente: Para lograr la satisfacción de los clientes dentro de la Organización existen asesores en las

tres líneas de la Organización, agroquímicos, farmacéutica y veterinaria, que se encuentran altamente capacitados para brindar un servicio acorde a las necesidades del cliente, como por ejemplo a los agricultores se los asesora sobre los productos que ellos pueden usar para sus plantaciones o cultivos; los visitadores médicos proporcionan toda la información necesaria sobre los medicamentos que distribuye la Organización y los Product Manager se encargan de igual forma asesorar a los clientes sobre los productos que la división veterinaria ofrece.

Diferenciación del Producto:

Como diferenciación como proceso para el diseño del producto no cuenta la Organización, porque solo se realiza fraccionamiento de los productos que los proveedores proporcionan, bajo los parámetros de calidad establecidos por parte de ellos, así como su trazabilidad; ahora como servicio, la Organización ofrece asesoramiento personalizado a sus clientes en las tres divisiones, veterinaria, farmacéutica y agroquímicos.

Grupos de Clientes y Segmentación de Mercados:

El grupo de clientes a quienes la Organización satisface es al sector de agrícola, veterinaria y farmacéutica.

Habilidades Distintivas:

Como habilidades distintivas por parte de la Organización, es el sistema integrado de Gestión en las 3 normas, ISO 9001:2008, ISO 14001:2007 Y OHSAS 18001:2006, así también las certificaciones nacionales, Se Hace Bien y Hecho en el Ecuador, no cabe dejar a un lado el Sistema SART que posee, por ser una Organización de Alto Riesgo, de acuerdo al Riesgo de Trabajo, y por último el servicio personalizado a sus clientes.

Ahora de acuerdo al siguiente cuadro se puede establecer un horizonte, para poder acentuar las bases de las Estrategias a Nivel Funcional y Operacional.

TABLA 5
EVALUACIÓN PARA LAS BASES ESTRATÉGICAS

	Evaluar el mercado Actual	Evaluar el Mercado a Futuro
Futuros Clientes	<p><i>¿Quiénes son los clientes actuales y cómo están cambiando sus preferencias e ingresos?</i></p> <p>Los clientes actuales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Farmacéuticos - Veterinarios - Agroquímicos <p>Las Preferencias las están cambiando por los costos, así como los ingresos de los clientes cambian de acuerdo a los estatutos legales propias del estado.</p>	<p><i>¿Qué clientes se quiere retener?</i> <i>¿Qué clientes nuevos se debería tratar de atraer?</i> <i>¿Cuáles son las características de los clientes en los mercados donde se quiere entrar?</i></p> <p>Los clientes que se quieren retener son los que llevan años dentro de la compañía.</p> <p>Se debe expandir la línea de Veterinaria para lograr más amplitud en el mercado, así como en la división de Farmacia tratar de realizar alianzas estratégicas con los Organismos de Salud del Estado o Instituciones privadas; y en el área de agroquímicos del mercado ya recolectado atraer más cliente, más allá de nuevos.</p> <p>No se tiene características de los clientes nuevos o del mercado al cual se quiere entrar, porque son líneas de negocios que está en constante movimiento en el mercado.</p>

<p>Futuros Proveedores</p>	<p><i>¿Quiénes son los proveedores actuales y cómo están cambiando en sus tecnologías y oportunidades?</i></p> <p>Los clientes actuales son Internacionales que cambian de acuerdo al movimiento del mercado dentro del país y otros países que puedan llegar a ser representativos en sus ventas.</p>	<p><i>¿Qué proveedores se quiere mantener?</i></p> <p><i>¿Qué proveedores nuevos se debería tratar de atraer?</i></p> <p><i>¿Cuáles son las características de los proveedores que se necesitarían para llevar a cabo los nuevos planes?</i></p> <p>Aquellos que llevan años trabajando en la compañía y que tienen el conocimiento del comportamiento del mercado Ecuatoriano.</p> <p>Proveedores que deseen invertir en el área de farmacia.</p> <p>Aceptación en el mercado.</p>
<p>Futuros Competidores</p>	<p><i>¿Quiénes son los competidores actuales y cómo están cambiando en sus tecnologías y oportunidades?</i></p> <p>Los competidores, son Empresas que solo se dedican a la venta de agroquímicos, veterinaria y farmacéutica, a dos al mismo tiempo, pero no hay todavía competencia que se dedique a la venta y comercialización de las tres divisiones.</p>	<p><i>¿A qué competidores se enfrenta la compañía, a medida que las empresas vayan desarrollando productos sustitutos nuevos procesos de producción, nuevos tipos de transacciones y nuevas combinaciones de productos, servicios y transacciones?</i></p> <p>No se conoce porque todavía no se ha implementado.</p>

Futuros Socios	<p><i>¿Cuáles son los socios actuales y cómo evolucionan sus tecnologías y oportunidades?</i></p> <p>Los socios de la Organización son los mismos accionistas de la Empresa.</p>	<p><i>¿Qué socios se quiere mantener?</i></p> <p><i>¿Qué nuevos socios se debería buscar, entre clientes, proveedores y fabricantes de productos complementarios y sustitutos?</i></p> <p><i>¿Qué nuevos socios se debería atraer al entrar en mercados nuevos y desarrollar productos nuevos?</i></p> <p>No es necesario porque los socios son los mismos accionistas de la Empresa.</p> <p>Por medio de alianzas estrategias con las diferentes instituciones del Estado de acuerdo a las divisiones que la Organización mantiene se puede atraer socios - clientes.</p> <p>Como nuevos socios - proveedores dependerá del mercado Ecuatoriano, para lograr la expansión en la división de agroquímicos y veterinaria.</p> <p>Como fabricantes, no es aplicable porque la Organización en estudio fracciona los productos.</p> <p>En la división de agroquímicos se deberá buscar en el mercado para que cultivos más se puede vender los productos de los proveedores que se cuentan hasta el momento, sin descartar atraer nuevos. En la división veterinaria expandir al sector de camaroneras, animales domésticos como las aves.</p>
----------------	--	---

Se conoce que la Estrategia a Nivel de Negocios por Diferenciación tiene la siguiente característica:

- Estructura organizacional flexible, trabajo en equipo con una fuerte coordinación entre Departamentos
- Fomenta la innovación
- Fuerte de habilidades de marketing
- Sistema de recompensa a los empleados a la innovación.
- Reputación de la empresa por la calidad y liderazgo tecnológico.

Y las características en Estrategia a Nivel de Negocio por Concentración son:

- Combinación de políticas señaladas arriba dirigido a un objetivo estratégico específico.
- Valores y sistema de recompensa flexible y contacto cercano con el cliente.
- Cálculo de costos de proveer servicio y mantener la lealtad del cliente.
- Fomentar el empoderamiento a los empleados con trabajo personalizado con el cliente.

Estas características posee la Organización, sin embargo para alcanzar un mejor desempeño y alinear las Estrategias Funcionales y Operacionales se plantea lo siguiente:

Estrategia a Nivel Operacional.

Para el mejoramiento de la eficacia operativa, en puntos anteriores se ha realizado la propuesta de una cadena de valor, la misión y la visión, las mismas que deberá conocer toda la Organización para su implementación, con la finalidad que todo tenga un mismo objetivo.

Se propone también para llevar a cabo esta estrategia, la implementación de indicadores, así como registros para justamente para poder medir la eficacia de las operaciones y/o actividades que desempeñan los colaboradores de la Organización en estudio.

Estrategia a Nivel Funcional.

Se sabe que la misión propuesta está definida de la siguiente forma:

“Es una empresa dedicada a la distribución de productos y servicios para la Salud Agrícola, Salud Humana y Salud Animal. Estamos comprometidos con la calidad, protección del medio ambiente y la salud y seguridad de las personas; comprometiendo recursos económicos, potenciando el desarrollo de nuestros colaboradores, creado valor agregado a nuestros clientes y fortaleciendo la cooperación con nuestros proveedores y socios comerciales”

Se puede establecer objetivos a seguir de acuerdo a la misión, de tal forma que la Estrategia a Nivel de Negocio que tiene la Organización por Diferenciación y por Concentración pueda tener un mejor desarrollo.

Estos objetivos serán propuestos para las áreas, así la Estrategia a Nivel de Negocio se integra con la Estrategia a Nivel Funcional, alineándose en un solo objetivo que es la Misión de la Empresa y a su vez los Jefes de mando medio pueden ejercer un control mayor sobre las actividades operacionales que realizan de forma general los vendedores, operadores, etc.

Por lo tanto los Objetivos a cumplir de acuerdo a la misión propuesta son los siguientes:

TABLA 6
INDICADORES DE GESTIÓN

ÁREA/ PROCESO	Objetivo	Indicador	Frecuencia	Fuente de Dato	Responsable
Comercial	Aumentar la Utilidad en 10% Más del año anterior, de acuerdo a las ventas realizadas.	$\frac{Utilidad\ Neta}{Ingresos\ Totales} \times 100\%$	Anual	Reportes	Jefe Comercial
Acondicionamiento	Reducir al 90% de desperdicio de Materia Prima y Material de Empaque.	$\frac{Desperdicio\ de\ MP + ME}{Productos\ Terminados} \times 100\%$	Mensual	Unidades en Bodega Cuarentena y Reportes de Producción	Jefe de Planta
Logística	Mantener un 90% de nivel de despacho	$\frac{\#Sucursales\ atendidas}{\# de Sucursales} \times 100\%$	Mensual	Quejas y reclamos de la Sucursales	Jefe de Logística
Servicio	No bajar del 80% mensual respecto a la atención de clientes	$\frac{\# de solicitudes\ atendidas}{\# de solicitudes\ recibidas} \times 100\%$	Mensual	Quejas y Reclamos de Clientes	Jefe Comercial
Ventas	Lograr un 20% de ventas mayor al del año pasado	$\frac{Vtas.\ del\ año\ anterior}{Vtas.\ Actuales} \times 100\%$	Anual	Reportes de Ventas	Jefe de Ventas
Mercadeo	Lograr un 10% de productos nuevos con respecto al año anterior	$\frac{\# de Prod.\ del\ año\ Anterior}{\# de Productos\ del\ año\ Aactual} \times 100\%$	Anual	Reportes de Mercadeo	Jefe de Mercadeo
Financiero	Eficiencia en Costos	$\frac{Costo\ Estandar}{Costo\ Real} \times 100\%$	Mensual	Reportes del Departamento de Financiero	Jefe Financiero
Crédito	Créditos cobrados al 80%	$\frac{Créditos\ Cobrados\ en\ el\ Mes}{Créditos\ Realizados\ en\ el\ Mes} \times 100\%$	Mensual	Reportes del Dpto. de Crédito	Jefe de Crédito
Codificación	Mantener un 95% de producto codificado	$\frac{Prod.\ Term.\ Etiquetado}{Total\ de\ Prod.\ Planificados} \times 100\%$	Mensual	Reportes de productos codificados	Encargado de Codificación
Etiquetado	Mantener un 95% de producto etiquetado	$\frac{Prod.\ Term.\ Etiquetado}{Total\ de\ Prod.\ Planificados} \times 100\%$	Mensual	Reportes de productos etiquetados	Encargado de Etiquetado
Empaquetado	Mantener un 95% de producto etiquetado	$\frac{Prod.\ Term.\ Empaquetados}{Total\ de\ Prod.\ Planificados} \times 100\%$	Mensual	Reportes de productos empaquetado	Jefe de Planta
Calidad	Unidades Defectuosas ≤ 2%	$\frac{\# de Producto Defectuoso}{\# de Productos} \times 100$	Mensual	Unidades en la bodega de Cuarentena como PNC	Supervisor de Calidad
Mantenimiento	OEE ≥ 70%	Disponibilidad * Calidad * Desempeño	Trimestral	Reportes de mantenimiento	Supervisor de Mantenimiento
Recepción	Utilizar recursos al 100%	$\frac{Capacidad\ Utilizada}{Capacidad\ Disponible} \times 100$	Mensual	Check list de recursos disponibles	Jefe de Bodega
Almacenamiento	Capacidad de la bodega ≤ 90%	$\frac{Capacidad\ Utilizada}{Capacidad\ Disponible} \times 100$	Mensual	Reportes de Inventario	Jefe de Bodega
Despacho	Mantener un 90% de nivel de despacho	$\frac{Vol.\ Prod.\ Despachado}{Vol.\ Producto\ Pedido} \times 100$	Mensual	Reporte de productos despachados	Coordinador Logístico y Abastecimiento

CAPÍTULO 5

5. FORMULACIÓN Y DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO APLICANDO BALANCED SCORECARD.

5.1. Mapa Estratégico

De acuerdo a lo desarrollado en el capítulo anterior, y tomando como base los objetivos planteados para el desarrollo de la Estrategia Funcional a nivel de los Jefes de Áreas, Supervisores y Administradores de Sucursales, se establece el siguiente Mapa Estratégico de acuerdo a la Misión a seguir como una Estrategia Corporativa:

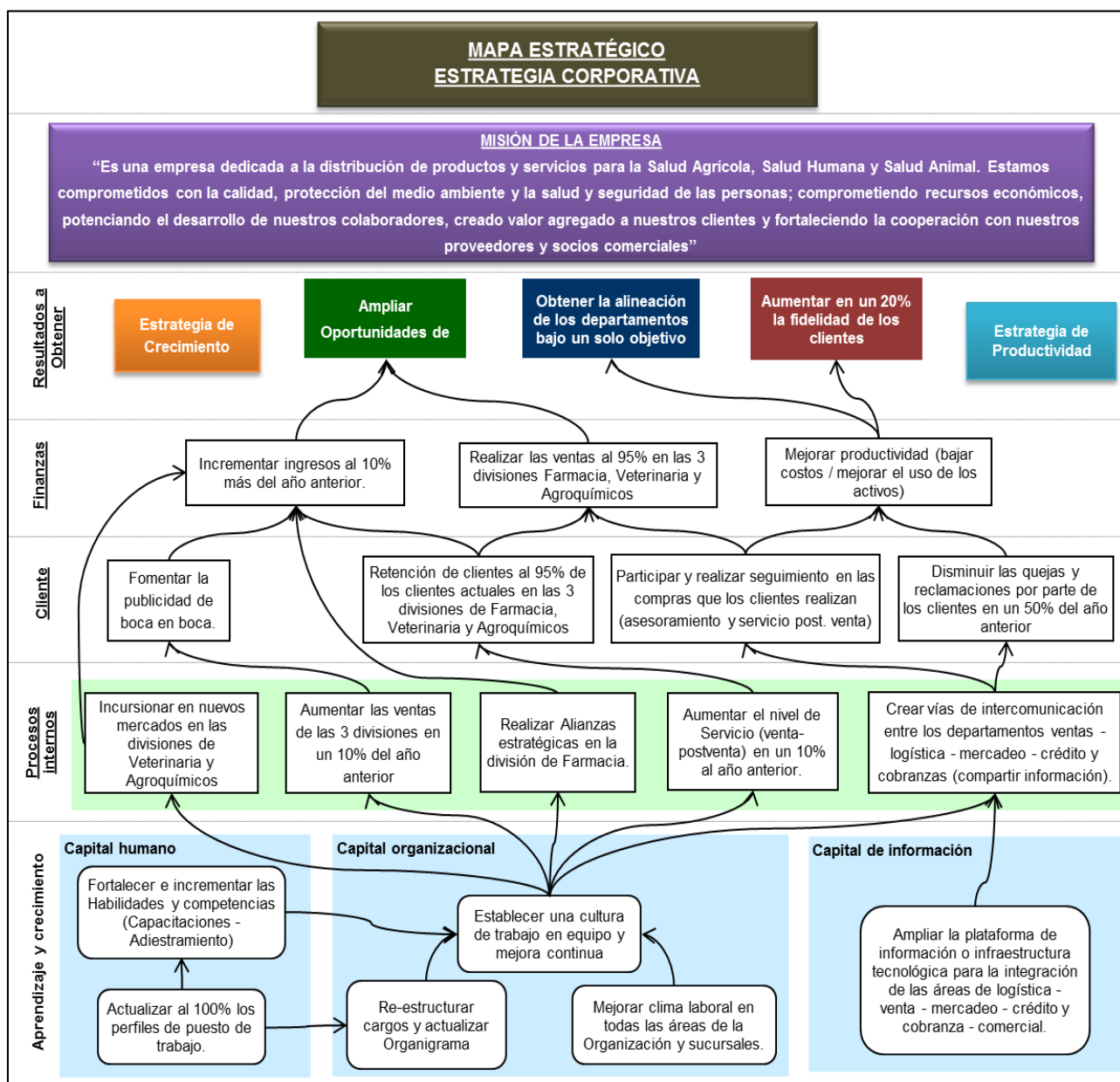


FIGURA 5.1. MAPA ESTRATÉGICO

5.2. Establecimiento de Indicadores

Los indicadores serán establecidos de acuerdo al Mapa Estratégico que se lo define en los siguientes cuadros:

TABLA 7
PERSPECTIVA FINANCIERA

Indicador	Objetivo	Métrica	Frecuencia	Fuente de Dato	Responsable	Iniciativa	Quién Gestiona
1	Aumentar la Utilidad en 10% Más del año anterior, de acuerdo a las ventas realizadas	$\frac{Utilidad\ Neta}{Ingresos\ Totales} \times 100\%$	Anual	Reportes de ventas	Área Comercial de las Divisiones	Pronostico de demanda	Jefe Comercial Jefe de Logística Jefe Ventas
2	Cumplimiento de ventas al 95% en las 3 divisiones, Farmacia, Veterinaria, Agroquímicos	$\frac{Ventas\ Realizadas}{Ventas\ Planificadas} \times 100\%$	Trimestral	Reportes de ventas	Subgerentes y Gerentes de las Divisiones	Pronostico de demanda	Jefe de Venta Jefe Comercial
3	Mejorar productividad (bajar costos / mejorar el uso de activos)	$\frac{Gastos\ Opertivos}{Ingresos\ Totales} \times 100\%$	Trimestral	Reportes de gastos e ingresos	Subgerentes y Gerentes de las Divisiones	6 sigma	Jefe Comercial

TABLA 8
PERSPECTIVA CLIENTE

Indicador	Objetivo	Métrica	Frecuencia	Fuente de Dato	Responsable	Iniciativa	Quién Gestiona
1	Fomentar la publicidad de boca en boca	$\frac{\# CL\ Total - \# CL\ Inicia}{\# de CL\ Totales} \times 100\%$	Trimestral	Reportes del área de Marketing	Jefe de Venta	Marketing de Boca en Boca	Jefe Comerciales de las 3 divisiones
2	Retención de clientes en las 3 divisiones Farmacia, Veterinaria y Agroquímicos	$\frac{Clientes\ que\ se\ retiran}{Clientes\ Totales} \times 100\%$	Trimestral	Reportes	Subgerentes y Gerentes de las Divisiones	Post - Servicio al Cliente	Jefe de Crédito y Cobranzas
3	Participar y realizar seguimiento en las compras que los clientes realizan (asesoramiento y servicio post-venta)	$\frac{\# de clientes\ atendidos}{\# de clientes\ de\ la\ empresa} \times 100\%$	Trimestral	Reportes	Subgerentes y Gerentes de las Divisiones	6 sigma	Jefe de Ventas
4	Disminuir las quejas y reclamaciones por parte de los clientes en un 50% al año anterior	$\frac{\sum \# de\ quejas\ x\ CL}{\sum \# de\ pedidos\ del\ CL} \times 100\%$	Anual	Reportes	Subgerentes y Gerentes de las Divisiones	6 sigma	Subgerente Administrativo

TABLA 9
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Indicador	Objetivo	Métrica	Frecuencia	Fuente de Dato	Responsable	Iniciativa	Quién Gestiona
1	Incurcionar en nuevos mercados en las divisiones de Veterinaria y Agroquímicos	$\frac{\# \text{ de Clientes Activos}}{\# \text{ potencial de Clientes}} \times 100\%$	Anual	Reportes	Sub-Gerente y Gerente de las Divisiones	Investigación de mercados	Jefe de Ventas / Jefe Comercial
2	Aumentar las ventas de las 3 divisiones en un 10% del año anterior	$\frac{\text{Ventas Realizadas}}{\text{Ventas Planificadas}} \times 100\%$	Trimestral	Reportes	Jefe Comercial	Estudio de Mercadeo	Jefe de Ventas / Jefe Comercial
3	Realizar Alianzas estratégicas en la división de Farmacia.	$\frac{\# \text{ de Alianzas Nuevas}}{\# \text{ de Alianzas Totales}} \times 100\%$	Anual	Reportes	Jefe de Ventas	Firma de Convenios entre partes interesadas	Jefe Comercial / Jefe de Logística
4	Aumentar el nivel de Servicio (venta- postventa) en un 10% al año anterior.	$\frac{\text{Gastos Opertivos}}{\text{Ingresos Totales}} \times 100\%$	Anual	Reportes	Subgerentes y Gerentes de las Divisiones	Teoría de colas	Jefe de Logística / Subgerente Administrativo
5	Crear vías de intercomunicación entre los departamentos ventas - logística - mercadeo - crédito y cobranzas (compartir información).	$\frac{\# \text{ de programas realizados}}{\# \text{ de programas planificados}} \times 100\%$	Trimestral	Reportes	Jefe de Talento Humano	Modelo de Gestión para el Área de Talento Humano	Coordinador de Talento Humano

TABLA 10
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (TALENTO HUMANO Y TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN)

Indicador	Objetivo	Métrica	Frecuencia	Fuente de Dato	Responsable	Iniciativa	Quién Gestiona
13	Fortalecer e incrementar las Habilidades y competencias (Capacitaciones - Adiestramiento)	$\frac{\# \text{ de Capacitados}}{\# \text{ de Capacitaciones Planificadas}} \times 100\%$	Semestral	Reportes	Jefe de Talento Humano	Modelo de Gestión de personal	Coordinador de Talento Humano
14	Actualizar al 100% los perfiles de puesto de trabajo.	$\frac{\text{Perfiles de Cargo Actualizados}}{\text{Perfiles de Cargo a Actualizar}} \times 100\%$	Semestral	Reportes	Jefe de Talento Humano	Modelo de Gestión de personal	Coordinador de Talento Humano
15	Establecer una cultura de trabajo en equipo y mejora continua	$\frac{\# \text{ Programas Implantados}}{\# \text{ Progrmasa de Integración}} \times 100\%$	Anual	Reportes	Jefe de Talento Humano	Modelo de Gestión de personal	Coordinador de Talento Humano
16	Re-estructurar cargos y actualizar Organigrama	$\frac{\# \text{ de Cargos Reestructurados}}{\# \text{ de Cargos Totales}} \times 100\%$	Anual	Reportes	Jefe de Talento Humano	Modelo de Gestión de personal	Coordinador de Talento Humano
17	Mejorar clima laboral en todas las áreas de la Organización y sucursales.	$\frac{\# \text{ departamentos involucrados}}{\# \text{ total departamentos}} \times 100\%$	Semestral	Reportes	Jefe de Talento Humano	Modelo de Gestión de personal	Coordinador de Talento Humano
18	Ampliar la plataforma de información o infraestructura tecnológica para la integración de las áreas de logística - venta - mercadeo - crédito y cobranza - comercial.	$\frac{\# \text{ de colaboradores capacitados}}{\# \text{ de colaboradores totales}} \times 100\%$	Mensual	Reporte	Subgerente de Sistemas	Diseño de nueva intranet	Jefe de Sistemas

5.2.1. Fichas de Indicadores.

Se establecerán fichas técnicas para el control de los indicadores, la cual su estructura será de la siguiente forma:

- Nombre del Indicador: Cómo lo indica el título en este campo se describirá el nombre que tendrá el indicador.
- Tipo de Perspectiva: Se seleccionará a que perspectiva pertenece el indicador.
- Definición: En este campo se describirá para que sirve o cuál es la función del indicador.
- Objetivo: Se definirá cual será el objetivo del indicador, por ejemplo, aumentar el nivel de ventas, controlar el nivel de demandas, controlar el nivel de producto no conforme, etc.
- Gráfico: Por medio de gráficas de barras se podrá visualizar la tendencia que tiene el indicador, con la finalidad de analizar para previas medidas correctivas y/o preventivas.

En este punto se podrá observar que existen tres líneas de control:

- a) La meta que es donde se proyecta llegar.

- b) Estándar o también conocido como la media, la cual el indicador no debería de bajar.
- c) Crítico, esta línea alerta por ejemplo que se está por debajo del nivel de productividad, o que no tiene demanda.

Luego debajo del gráfico de tendencia, existe un cuadro en la cual se puede visualizar los valores de los resultados obtenidos de acuerdo a la frecuencia del indicador, los valores de la meta, del estándar y del crítico.

- Responsable: Constará en este campo el nombre del responsable del indicador.
- Área/Proceso: Se describe el área o el proceso al cual va a pertenecer el indicador por ejemplo, si es de ventas, de finanzas, de logística, o sí es del proceso de recepción, almacenamiento, acondicionamiento, etiquetado, codificación, despacho etc.
- Criterio de Semaforización: Aquí por medio de colores se puede identificar en qué estado se encuentra, rojo es un estado crítico, amarillo es un estado estándar o

promedio, verde significa que se encuentra en la meta a alcanzar.

- Control de Cambios: Por tema del control de registro del indicador se lleva este campo, porque por ejemplo puede sufrir cambios a lo largo de los años, surgido de una nueva actividad, nuevo producto, nuevo proceso etc.

En el siguiente cuadro se puede observar un ejemplo del indicador a llevar:

Una vez definida la estructurada de la ficha técnica, para cada objetivo del Mapa Estratégico se elaboró una, la cual se las podrá visualizar desde el apéndice 15 al 32.

TABLA 11
ESTRUCTURA DE LA FICHA DE INDICADORES

Ficha Técnica: Indicador # 1										
Nombre del Indicador:										
Tipo de Perspectiva	Financiera	Cliente	Procesos Internos	Aprendizaje y Crecimiento						
	X									
Definición:	Este indicador ayudará a visualizar, cuál ha sido el incremento de las utilidades respecto al año anterior.									
Objetivo:	Aumentar la Utilidad en 10% más del año anterior, de acuerdo a las ventas realizadas.									
Gráficos										
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Ago	Sep	Oct	Nov	
Meta >	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	
<Estándar>	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	
Crítico <	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	
Resultados	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Responsable:	Jefe Comercial									
Área/Proceso:	Financiera									
Criterio de semaforización:	Crítico		Estándar				Meta			
	60%		75%				90%			
Relación con otro indicador	Ninguno					Frecuencia:				
Formula						Descripción de variables				
	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ingresos Totales}} \times 100\%$					Utilidad Neta: Ingresos Totales:				
Control de Cambios										
Fecha	Versión	Detalle del Cambio								

5.3. Agenda de Cambio

Para la realización de la Agenda de Cambio de acuerdo a cada perspectiva, la estructura se la establece en el siguiente formato, esto con la finalidad manejar una línea de tiempo por la ejecución de cada uno de los asuntos estratégicos que se plantea en el Mapa Estratégico.

La Agenda de Cambio comprende:

- Fecha: día, mes y año en que se realiza la reunión.
- Fecha de revisión anterior, esto es solo en el caso de que se haya ejecutado alguna reunión, para revisar el nivel de cumplimiento o estado del asunto estratégico.
- Área, se describe las áreas que están involucradas en las iniciativas, medidas correctivas y/o medidas preventivas para la ejecución del asunto estratégico.
- Presidente del equipo de trabajo que se encarga del desarrollo del BALANCED SCORECARD.
- Acta número, se indica el número de reunión en este espacio.
- Perspectiva, se describe el tipo de perspectiva la cual pertenece el asunto estratégico, si es financiera, cliente, procesos internos y/o aprendizaje y tecnología.

- Asunto estratégico, se refiere a los asuntos u objetivos que se han planteado en el Mapa Estratégico.
- Estado Actual, es cómo se encuentra la ejecución del asunto estratégico o el objetivo, como concluido, incompleto o inconcluso.
- Iniciativa, Medidas Preventivas, Medidas Correctivas, son acciones a ejecutar por el desarrollo del asunto estratégico.
- Fecha de inicio para la ejecución del asunto u objetivo estratégico.
- Temporización, si es de corto plazo, mediano plazo o largo plazo.
- Cronograma, fechas en las que se ejecutará la Iniciativa, Medida Preventiva y/o Medida Correctiva.

Por lo general estas fechas pueden ser modificables ya que dependerán de los recursos tanto humanos como económicos, para el desarrollo del asunto estratégico.

- Responsable, se escribirá quien es la persona que se encargará de la ejecución del asunto u objetivo estratégico.

CAPÍTULO 6

6. FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO

6.1 Alcance

Para el desarrollo del Mapa Estratégico que se ha diseñado para la empresa como se encuentra estipulado en los anteriores capítulos, tiene un alcance a nivel comercial– gerencial, de tal forma que se contrató una empresa consultora con la finalidad de poner en desarrollo lo diseñado.

Por temas de aprendizaje y desarrollo de la presente tesis se ejecutará puntos claves de la perspectiva de aprendizaje del Modelo del Balanced Scorecard la cual toma en cuenta al Capital Humano, donde se definirá un Mapa Estratégico para el área de Talento Humano, teniendo como finalidad diseñar un modelo Gestión para obtener

procesos eficaces, y un personal idóneo y más preparado para el desenvolvimiento de sus actividades dentro de la Organización.

6.2 Cronograma

Para la ejecución del Plan Operativo se lo realizará de acuerdo a la agenda de cambios que se estipulo en el capítulo anterior (ver apéndice 33).

6.3 Recursos Asignados

Se tomará como área piloto, al Departamento de Talento Humano, la cual se desarrollará un Mapa Estratégico para el área con la finalidad de gestionar un Modelo de Gestión para el mejoramiento del Departamento, orientado a la estrategia de la empresa como se ha descrito en el Mapa Estratégico de la misma enfocándolo en la visión y misión de la Organización.

6.4 Determinación de un Área Piloto

Se contará con la participación de una consultora externa, para la ejecución de las 3 primeras perspectivas Financiero, Cliente y Procesos Internos, y para el desarrollo de la presente tesis, uno de los primeros puntos de la Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento será el Capital Humano, que como recursos al

personal del área para el desarrollo del Mapa Estratégico y la creación del Modelo de Gestión.

Cabe acotar que no se requiere de recursos financieros, para el desarrollo de este plan operativo.

Alineación de la estrategia del área de Talento Humano con la estrategia de la empresa.

Para la construcción del Mapa Estratégico del área de Talento Humano, se alineará primero las estrategias del área, con las de la Organización para lograr un mismo objetivo, como se puede observar en el siguiente cuadro:

TABLA 13

EVALUACIÓN PARA LAS BASES ESTRATÉGICAS

ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN	ESTRATEGIA DE TALENTO HUMANO
1. Ampliar la Oportunidad de Ingresos en un 10% respecto al año anterior.	1. Estructura Organizativa, descripción y evaluación de puestos.
2. Obtener la alineación de los Departamentos bajo un solo objetivo.	2. Reclutamiento y Selección de personal
3. Aumentar en un 20% la fidelidad de los clientes.	3. Gestión del Conocimiento, capacitación y desarrollo.

2. Obtener la alineación de los Departamentos bajo un solo objetivo.	4. Gestión del Desempeño.
3. Aumentar en un 20% la fidelidad de los clientes.	5. Compensaciones y planes de incentivo.

Mapa Estratégico de Talento Humano.

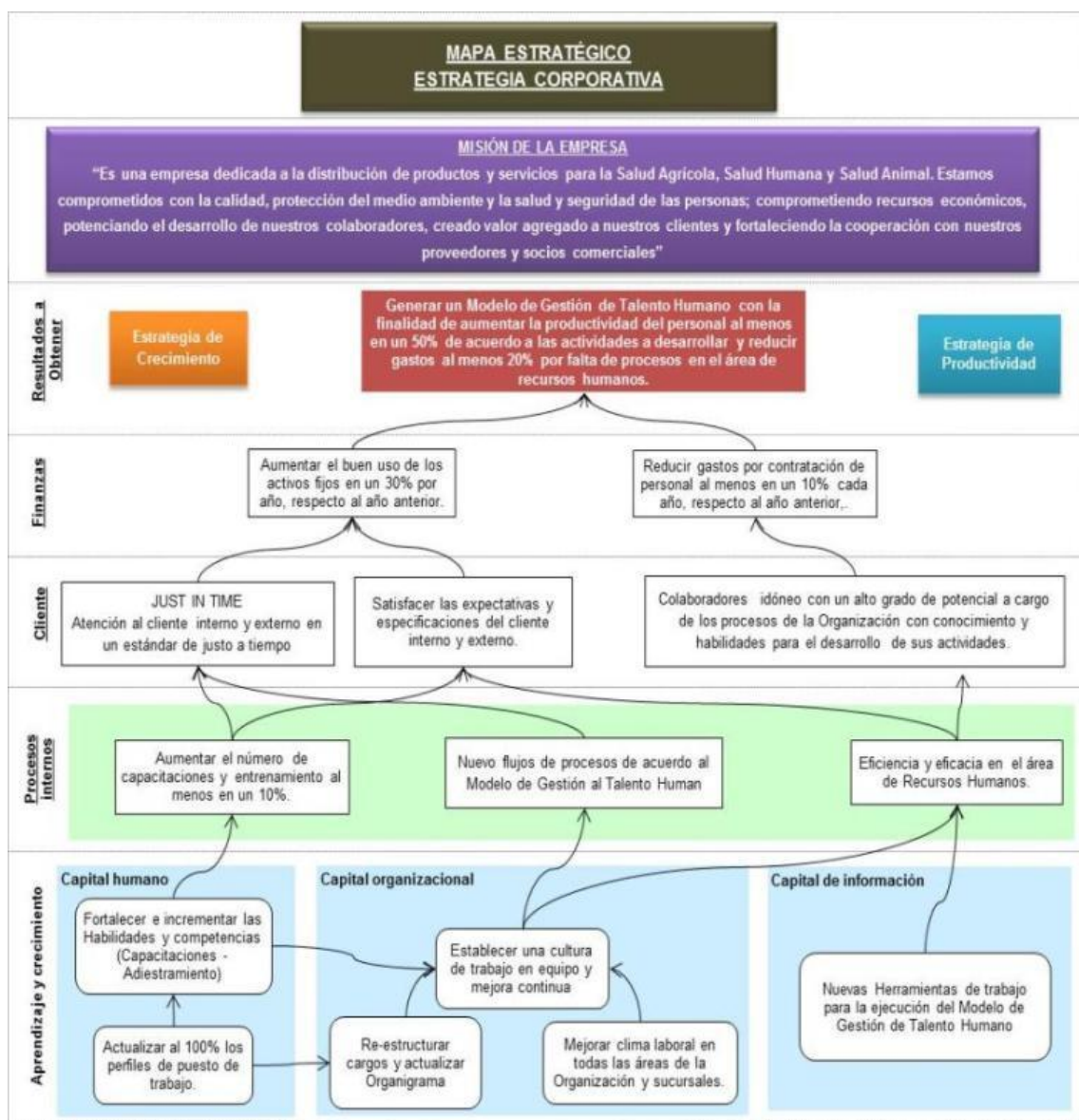


FIGURA 6.1. MAPA ESTRATÉGICO

Estructura del Modelo de Gestión.

El Modelo de Gestión que se diseñó para el área de Talento Humano comprende lo siguiente:

a. Los subprocesos que tendrán el área como son:

1. Planificación Organizacional, y descripción y evaluación de puestos:

Se diseñará la estructura organizativa, así como un formato de perfil de puesto de trabajo, esto con la finalidad de definir responsabilidades, funciones, cuál debería ser el nivel de conocimiento para ejecutar las distintas actividades del cargo, etc., de acuerdo también a la estructura organizativa que se diseñe.

En el apéndice 2 y 3, se podrá observar la estructura organizativa diseñada, y el formato para los perfiles de puestos de trabajo.

2. Reclutamiento y Selección de personal:

Para esta segunda fase se diseñará los flujos de reclutamiento y selección de personal, y en base a esto se actualizará los procedimientos de selección de personal de la Organización.

El diseño de flujo tiene como fin, lograr que en el proceso de reclutamiento, el canal de comunicación sea, Solicitante y Talento Humano, tomando como base los perfiles de cargo diseñados para el cargo vacante versus las hojas de vida de los postulantes y de acuerdo a eso realizar un proceso de selección para la vacante, sea por medio de una selección interna o una selección externa, por lo tanto, la persona que encaje con el perfil de puesto sea la persona idónea al menos en un 90% para ocuparlo.

También se diseñará formatos para el reclutamiento y selección de personal, con la finalidad de realizar el proceso de forma más ágil.

En el apéndice 4, 5, 6, 7 y 8 se podrá observar el diseño del flujo de proceso y el formato.

3. Gestión del Conocimiento, capacitación y desarrollo:

De igual forma se diseñará el diagrama de flujo, para este paso, así como los formatos que ayudarán para que el proceso sea de forma más rápido y eficaz.

Este paso tiene como fin proporcionar un flujo donde el Jefe Inmediato una vez evaluado las necesidades del puesto de trabajo pueda generar un requerimiento de capacitación y/o adiestramiento para el ocupante, esto no quiere decir que el ocupante no lo pueda requerir.

Luego de esto Talento Humano gestionará el requerimiento, para la ejecución de la capacitación y/o adiestramiento.

En el apéndice 9 y 10 se podrá observar el diseño del flujo y formato.

4. Gestión del Desempeño.

Este subproceso ayudará para la evaluación del desempeño del personal de la Organización, la cual el Jefe Inmediato, calificará por medio de un formato, que será diseñado para este subproceso, en donde se medirá:

- Conocimientos.
- Rendimiento en el trabajo.
- Calidad de servicio e imagen de la Organización.
- Proactividad y colaboración en el trabajo.

Al mismo tiempo, se diseñará el diagrama de flujo de proceso con la finalidad de estandarizar el subproceso de evaluación de desempeño.

En el apéndice 11 y 12 se podrá observar el diseño del flujo y formato.

5. Compensaciones y planes de incentivo

En este último subproceso, se diseñará un formato para el desarrollo del mismo, así como el flujo del proceso, estableciendo como vía de comunicación directa y de aprobación para las compensaciones y planes de incentivo al Gerente de Administrativo y Talento Humano. En el apéndice 13 se podrá observar el diseño del flujo de proceso.

- a. La administración operativa, que cuenta con elementos como son:
 - Sistemas Contables.
 - Gestión de Crédito y Cobranzas.
 - Sistema Integrado de Gestión (ISO 9001:2007-ISO 14001:2007- OHSAS 18001:2006).

- Mantenimiento de Infraestructura y Maquinarias.
 - Logística y Transporte.
- b. Las divisiones comerciales, agroquímicos, veterinaria y farmacéutico, que para su respectiva Gestión, tiene el soporte de los siguientes elementos:
- Ventas.
 - Búsqueda y generación de demanda.
 - Trade Marketing.
 - Servicio al Cliente.
 - Planificación Comercial.
- c. Para el cierre del ciclo interno se tiene a Tecnología e Información, con la obtención de nuevas plataformas:
- Lotus Note, teniendo como un plus, la documentación digital del Sistema Integrado de Gestión, así como la Gestión de forma digital de No Conformidades.
 - SwsiSystem.
- d. Teniendo también influencias internas y externas, como se podrá observar el apéndice 1.

- e. Finalmente el eje principal del Modelo de Gestión de Talento Humano es la Dirección Estratégica, tomando como base la Misión y la Visión de la Organización.

Para poder visualizar la estructura del Modelo de Gestión que se ha desarrollado, se lo podrá observar en el apéndice 1, así como los flujos de proceso que se encuentran en los apéndices 2, 4, 5, 6,9, 11 y 12

a. Primer Subsistema: Planificación Organizacional - Descripción y Evaluación del Puesto de Trabajo.

Como se puede observar en el flujo de proceso, empieza por un Solicitante, que puede ser el Jefe del Área, Supervisor, Subgerente y/o Gerente de una división sea farmacéutica, veterinaria, agroquímicos, o área como comercial, administrativa, etc., la cual realiza un requerimiento al Departamento de Talento Humano, específicamente al Coordinador de Talento Humano, cabe recalcar que en ausencia del Coordinador de Talento Humano, el Jefe de Talento Humano atenderá el requerimiento.

El Coordinador de Talento Humano, revisará sí en la base de datos existe el perfil del puesto que requiere el Solicitante.

Caso 1: En caso de existir el perfil de puesto que necesita el Solicitante, el Coordinador de Talento Humano analizará con el Jefe de Talento Humano, el requerimiento del Solicitante, comparando perfil que se tiene en la base de datos, con lo que actualmente se pide y existe en el mercado.

Luego analizado el perfil, se actualiza en caso de ser necesario, y se lo da a conocer al Solicitante, con el objetivo de dar inicio el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Caso 2: Sí el perfil de puesto que necesita el Solicitante no existiera, el Coordinador de Talento Humano, dará inicio a la recopilación de datos, información necesaria, por medio del Formato, “Perfil de Puesto” (Apéndice 3, Instrumento y/o herramienta de trabajo: Perfil de Cargo), donde describirá lo siguiente:

- Nombre del Cargo.
- Nombre del Cargo del Jefe Inmediato.
- Objetivo del Cargo a Ocupar.

- División a la que pertenece.
- Supervisa a.
- Actividades Principales del Cargo.
- Competencias específicas.
- Alcance de tomas de decisiones, que pueda el ocupante ejecutar sin consultar al Jefe Inmediato, así como decisiones que requieran de la aprobación previa de su superior.
- Educación formal requerida, como nivel de educación formal, título requerido y área de conocimiento.
- Experiencia Laboral.
- Conocimientos específicos.
- Factores Ocupacionales, esto quiere decir riesgos laborales básicos en el cargo.

Una vez recopilado todo lo necesario para la creación del puesto de cargo, se procede una vez más, a revisar el perfil con el Coordinador de Talento Humano, para realizar cualquier tipo de ajuste de acuerdo a lo que se tiene previsto para el cargo a ocupar, y así dar paso al siguiente proceso reclutamiento y selección de personal.

Finalmente revisado el perfil de puesto con el Solicitante, se lo sube al Sistema de base de datos de la Organización.

b. Segundo Subsistema: Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

Este segundo subsistema se lo divide en dos flujos de procesos:

Primero: Proceso de Reclutamiento,

Se genera por medio del Coordinador de Talento Humano, la cual aprueba el reclutamiento del personal, de acuerdo al requerimiento del solicitante para la vacante que se genera. El Asistente de Talento Humano realiza el reclutamiento sea interno (dentro de la Organización) o externo (fuera de la Organización), mediante avisos para la ocupación del cargo.

De acuerdo al número de aspirantes, se organiza días para la entrevista con el Coordinador de Talento Humano, como primer paso, y luego el Asistente de Talento Humano realiza las convocatorias a las entrevistas por medio de e-mails, vía telefónica, etc.

Segundo: Proceso de Selección de Personal.

Selección Interna, empieza cuando el Asistente de Talento Humano ha recopilado a los candidatos que fueron reclutados para el proceso de selección de personal, la cual forma una terna y recopila información como la hoja de vida, evaluaciones de desempeño del o los candidatos, para entregar al Solicitante y Coordinador de Talento Humano. Luego de esto, los candidatos que han sido seleccionados internamente para la vacante, se les realizará una evaluación con la finalidad de analizar si son los idóneos para el puesto.

Finalmente evaluado los candidatos, los mismos tendrán una breve entrevista con la persona Solicitante, con el objetivo de escoger a la persona adecuada para el puesto.

Una vez seleccionado el candidato, el Coordinador de Talento Humano dará a conocer quién es la persona que ocupará el cargo que el Solicitante requiere, y lo socializará con los de la Organización.

Luego el Jefe de Talento Humano elabora y entrega el contrato al Coordinador de Talento Humano, para que este a su vez lo

haga firmar por la persona que fue seleccionada a ocupar el cargo.

En caso de que no hubiera candidatos para la selección interna de la Organización, se realizaría el proceso de selección externa.

Selección Externa, el proceso empieza de igual forma que en la Selección Interna, cuando el Asistente de Talento Humano revisa la existencia de postulantes para el puesto a ocupar, con el objetivo de dar inicio al proceso de selección, de tal forma que consolidará una terna para presentarlo al Coordinador de Talento Humano y al Solicitante.

Coordinador de Talento Humano y el Solicitante en conjunto escogerán a pre-candidatos escogidos de acuerdo al perfil de puesto versus la hoja de vida de los postulantes, y lo comunicará al Asistente de Talento Humano para que facilite un formato donde los pre-candidatos consolidarán la siguiente información:

Datos Personales

- Nombres.

- Apellidos.
- Correo electrónico.
- País de residencia.
- Provincia.
- Ciudad.
- Dirección.
- Número telefónico de celular.
- Número telefónico convencional.
- Nacionalidad.
- Número de cédula.
- Sexo.
- Estado Civil.

Preferenciales Salariales.

- Sueldo mínimo.
- Sueldo actual, este campo solo debe ser llenado en caso de estar laborando.

Experiencias Laborales.

- Cargo del Puesto.
- Empresa.
- País.

- Fecha de Inicio.
- Fecha de Finalización.
- Área.
- Descripción de Responsabilidades.

Estudios Realizados.

Nivel:

- Secundaria.
- Tercer Nivel.
- Cuarto Nivel.

Descripción de los Títulos Obtenidos:

- Título.
- País.

Formación Adicional.

Dominio sobre los siguientes Idiomas:

- Inglés.
- Español.
- Francés.
- Italiano.
- Alemán.

- Otro.

Dominio sistemas informáticos, en esta sección el postulante o pre-candidato indicará los software la cual tiene dominio.

Cursos o Seminarios Realizados.

- Nombre del Curso.
- Certificado obtenido, solo si la entidad que imparte el curso lo emite.
- Duración del Curso.

Referencias Personales y/o Laborales.

- Nombre.
- Cargo.
- Empresa.
- Teléfono.
- País.

El Asistente de Talento Humano recepta los formularios que han sido llenados y los entrega al Coordinador de Talento Humano, para comenzar con el siguiente paso, la evaluación de los pre-candidatos a ocupar el puesto que el Solicitante requiere. Los pre-candidatos realizan las pruebas pertinentes, el

Coordinador de Talento Humano revisa las pruebas, escoge las mejores calificaciones, forma la terna, y la entrega al Solicitante para su conocimiento y entrevista con los mismos.

Nota: La evaluación será realizada al requerimiento del puesto.

El Solicitante escoge a los candidatos para el puesto, otorgándole la información sobre los candidatos que serán llamados para una entrevista a la Asistente de Talento Humano, la misma se pone en contacto con los candidatos, y coordina los días pertinentes (en días laborales) para la ejecución de las entrevista.

Los candidatos asisten en el día acordado, para la entrevista con el Solicitante, mismo que reúne toda la información necesaria para poder escoger a la persona idónea para el puesto, reuniendo información en el formato de entrevista de Selección de Personal (Apéndice 7):

Impresión Inicial.

- Apariencia.
- Modales.
- Expresión Personal.

- Expresión Corporal.

Focus Group.

- Eficiencia en el trabajo.
- Capacidad y Competencia.
- Adaptabilidad al cambio.
- Productividad.
- Motivación.
- Relaciones Interpersonales.
- Flexibilidad.
- Liderazgo.
- Reacción ante la Autoridad.
- Trabajo en Equipo.
- Capacidad de Mando.

Estudios y Formación.

- Suficiencia de los estudios, esto va de acuerdo a lo que estipule el perfil de puesto de trabajo.
- Capacidad intelectuales, tiene relación con la prueba de dominio.
- Extensión y profundidad de los conocimientos, que tiene que ver con un banco de preguntas básicas durante la

entrevista que el Jefe Inmediato le realiza al Pre-Candidato.

Actividades e Intereses personales del Postulante.

- Ambiciones.
- Ideales y Metas Básicas.
- Madurez y Juicio.
- Actividades Extracurriculares.
- Religión.
- Estado Civil.
- Tiene hijos
- Con quién vive.
- Pasatiempos.
- Qué ha escuchado de la Organización.

Puntos Fuertes del Entrevistado.

Puntos Débiles del Entrevistado.

Resumen y Observaciones, la cual el Solicitante o Entrevistador, escribirán todo lo que sea relevante para la contratación, o no contratación del postulante.

Finalizada la entrevista entre el Solicitante y el Postulante, el Solicitante en conjunto con el Coordinador de Talento Humano, escogerán al candidato idóneo para la vacante. De igual forma como en la selección interna, una vez que escogida a la persona, el Coordinado Talento Humano dará a conocer quién es la persona que ocupará el cargo que el Solicitante requiere, y lo socializará con los de la Organización.

Luego el Jefe de Talento Humano elabora y entrega el contrato al Coordinador de Talento Humano, para que este a su vez lo haga firmar por la persona que fue seleccionada a ocupar el cargo.

c. Tercer Subsistema: Proceso de Gestión del Conocimiento, Capacitación y Desarrollo.

Todo empieza por medio del Colaborador, el mismo que solicita al Jefe Inmediato, capacitación, con la finalidad de cubrir las necesidades que demanda el puesto, mediante el formato de solicitud de Capacitación, la cual indica lo siguiente:

- Nombre del Colaborador.
- Nombre del curso/ seminario/ programa.
- Fecha de Inicio.

- Fecha de finalización.
- Horas de capacitación.
- Lugar y hora de la capacitación.
- Instituto que lo dicta.
- Razones de la capacitación.
- Inversión por el curso/ seminario/ programa.
- Fecha de aprobación.
- Fecha de Ingreso al plan de capacitación.
- Fecha de presentación de informe.
- Fecha de examen.

El Jefe Inmediato revisa la solicitud del colaborador, y de acuerdo a su análisis, aprueba o no el requerimiento.

Caso 1: Si el Jefe Inmediato aprueba la solicitud del Colaborador, lo comunicará al Coordinador de Talento Humano, mismo que dará a conocer el requerimiento a la Jefe de Talento Humano para decidir la factibilidad de otorgar el curso. Si existen los recursos y el curso es viable, primero el Coordinador de Talento Humano actualizará el plan de capacitación general de la Organización, luego informa al Jefe Inmediato que la capacitación requerida se realizará.

El Coordinador de Talento Humano, investiga los posibles cursos a realizar de acuerdo al requerimiento del Jefe Inmediato. Obtenido el curso, el Coordinador de Talento Humano lo comunicará al Colaborador que recibirá la capacitación, mismo que asistirá a los cursos de forma regular y de carácter obligatorio, con la finalidad de aprobar el curso.

Una vez obtenida la aprobación del curso, el Solicitante entregará al Jefe Inmediato el certificado de aprobación, mismo que lo facilitará al Asistente de Talento Humano para que registre que el Colaborador aprobó el curso, archivando una copia del certificado. El certificado original se queda con el Solicitante.

Caso 2: Sí el Jefe Inmediato luego de su análisis del curso concluye que el curso que el Solicitante ha pedido, no es suficiente, la solicitud es denegada.

d. Cuarto Subsistema: Proceso de Gestión del Desempeño.

De acuerdo al área que los colaboradores de la Organización tiene, se estimarán tiempos en el que el personal será

evaluado, así como, tomando en cuenta el tiempo que tenga el colaborador ocupando el cargo.

En el caso de ser nuevos colaboradores, se realizará una evaluación a los 3 meses de ocupar el cargo, con la finalidad de conocer si es apto o no para el cargo. Luego la nueva evaluación se la realizará al cumplir el año en el cargo.

Cuando el colaborador es de contrato fijo, las evaluaciones lo realizarán anualmente.

Definido las políticas sobre el tiempo de evaluación que el colaborador tendrá. El proceso inicia cuando el Asistente de Talento Humano, revisa su base de datos, e identifica que colaboradores no han sido evaluados. Luego lo comunicará al Jefe Inmediato del colaborador, con el objetivo que el Jefe Inmediato llene un formulario para evaluar al colaborador, llenando el formulario de Evaluación de Desempeño de Personal (Apéndice 12), la cual tiene las siguientes características:

- Nombre del Colaborador.
- Cargo del Colaborador.

- Área y/o Departamento.
- Fecha de ingreso.
- Fecha de evaluación.
- Fecha de la última evaluación, en caso de no existir este campo no se llena.
- Nombre del Jefe Inmediato.
- Cargo del Jefe Inmediato.
- Conocimientos, como por ejemplo, el uso de las herramientas para el trabajo, habilidades que el colaborador tiene para el desarrollo de sus funciones dentro del cargo, demostración del dominio a nivel de conocimientos para el desarrollo de sus trabajos.
- Rendimiento en el trabajo, como por ejemplo, si entrega a tiempo su trabajo, si cumple con lo que se le designa, si demuestra compromiso con el trabajo, y si satisface con lo que se requiere en el desarrollo del cargo que ocupa.
- Calidad de servicio e imagen institucional, si satisface las necesidades de los clientes internos o externos, si se ajusta a las políticas de la Organización. O si cumple con los procedimientos, establecidos por la Organización.
- Iniciativa y Colaboración: sí el colaborador participa en la solución de los problemas, si colabora con las demás

áreas relacionadas con el puesto de trabajo, si respeta la autoridad de su Jefe Inmediato, si colabora con el cumplimiento de metas de la Organización, y se relaciona bien con sus compañeros de trabajo.

Luego en una sección, el Jefe Inmediato sumará los puntos de cada tema que fue calificado el colaborador, con el fin de conocer cuánto fue el resultado obtenido, resultado que deberá entregarlo al Coordinador de Talento Humano para en conjunto analizar lo siguiente, sí el colaborador necesita capacitación, porque puede ser que para el desarrollo de sus funciones este necesitando mayores conocimientos, o sí el colaborador al no cumplir con el puntaje mínimo para el desempeño de su cargo, habría que determinar si continúa laborando en la Organización, y en caso de ser positivo, analizar bajo qué condiciones sería, porque no cumple con lo mínimo exigido para el puesto.

Analizado los dos casos el Coordinador de Talento Humano le dará a conocer el resultado al Colaborador y dependiendo del análisis o finaliza el contrato, o inmediatamente empieza el proceso de capacitación para el colaborador.

e. Quinto Subsistema: Compensaciones y Planes de Incentivo.

El Jefe de Talento Humano revisará meta u objetivos cumplidos de acuerdo al cargo a desempeñar por parte del Colaborador, así como el resultado de las evaluaciones de desempeño, luego de esto se analiza la compensación o el plan de incentivo para el colaborador.

El Coordinador de Talento Humano notifica al Colaborador la compensación o el incentivo a recibir.

Finalmente el Colaborador firma la notificación y el Jefe de Talento Humano pone a ejecución que el Colaborador reciba el incentivo o la compensación.

Nueva Estructura Organizacional.

En capítulos anteriores, se mostró la estructura organizacional de la empresa, estructura que con el modelo de Gestión del área de Talento Humano se modificó, generando una estructuración departamental clara, y una definición de cargos específicas, que en el apéndice 14 se podrá observar.

6.5 Introducción a la Metodología.

6.5.1 Capacitación al Personal Administrativo y Operativo

Para poner en conocimiento el proyecto en el área de piloto, que por cuestiones de elaboración de la tesis se escogió al área de Talento Humano, se escogen días de capacitación al personal administrativo y operativo del área, conformado de lo siguiente:

- Concepto sobre Administración Estratégica.
- Concepto de Misión, Visión, Valores.
- Concepto sobre FODA.
- Concepto de Cadena de Valor.
- Concepto de Ventaja Competitiva.
- Concepto Balanced Scorecard.
- Concepto de las perspectivas: financiera, cliente, procesos internos, recursos y Talento Humano.
- Agenda de Cambio.

Finalizado la capacitación de la metodología a seguir al área de Talento Humano, la capacitación se extenderá a nivel nacional con la finalidad de implementar el BSC Corporativo de la Empresa.

CAPÍTULO 7

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

7.1. Conclusiones.

Para las conclusiones de la presente tesis se puede decir lo siguiente:

- a. Uno de los beneficios al implementar el Balanced Scorecard es:
 - Que todos los Departamentos de la Organización se alineen de acuerdo a la misión y a la visión de la empresa.
 - Que por medio del diseño del Mapa Estratégico, de acuerdo a los objetivos establecidos en el la Perspectiva Financiera la cartera de los clientes aumenten en las tres divisiones de la empresa.

- Interactividad entre los Departamentos de la Organización.
 - Mayor amplitud en el mercado frente a los competidores fuertes y de larga carrera que tiene la Organización.
 - Objetivos o Metas mejores estructuradas en cada uno de los Departamentos.
 - Empoderamiento y Proactividad por parte de los colaboradores de acuerdo a los cargos que ocupan.
- b. Finalizada la implementación del Balanced Scorecard en el área de Talento Humano, se podrá observar la reducción considerable de la multiplicidad de funciones tanto del personal administrativo como operativo, así como departamentales, logrando una mayor eficacia y eficiencia de la Organización.
- c. Una vez implementada el Balanced Scorecard a nivel corporativo, se le realice revisiones anualmente a las estrategias, porque todo dependerá de la evolución del Balanced Scorecard.

Estas revisiones no solo incluirá las estrategias del Balanced Scorecard, sino también la Misión, Visión, Valores y Política, sumando un nuevo análisis de FODA, con la finalidad de hallar

nuevas debilidades y amenazas que puedan poner en riesgo las estrategias del BSC.

- d. Realizar análisis anualmente de los objetivos planteados en el Mapa Estratégico, sea para agregar más controles o suprimir algunos que no sean ya necesario para el control y seguimiento de la evolución de las estrategias del BSC.

7.2. Recomendaciones.

Para que la implementación del BSC sea de forma efectiva, se debe conformar un equipo líder para el seguimiento y control del proyecto.

A su vez este equipo líder, debe llevar un historial que por medio de los indicadores podrá comunicar a la alta gerencia la evolución y/o mejoramiento de la Organización, una vez implementado el BSC en todos los Departamentos, con la finalidad también de poder corregir en el camino fallas que se vayan presentando.

Como la Organización ya cuenta con un Sistema Integrado de Gestión, la cual posee cuadro indicadores, se podrá integrar los mismos al BSC, de tal forma que se podrá realizar un seguimiento

más eficiente de los mismos, con el objetivo de obtener mejora continua en todos sus procesos administrativos y operativos.

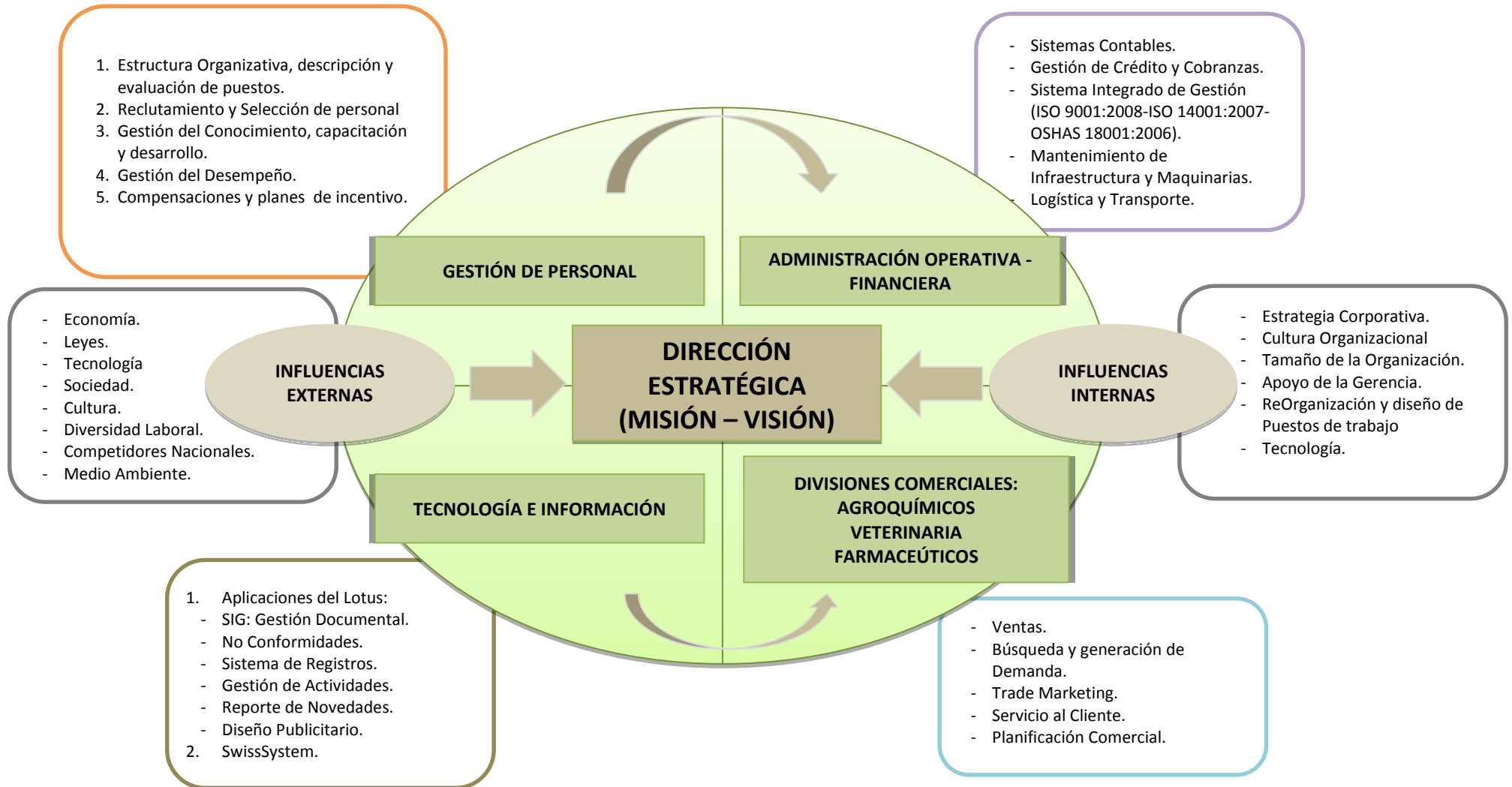
Es muy importante que el personal sea concientizado sobre la herramienta del BSC, para que todos los objetivos puedan ser cumplidos, la cual deberá ser realizada a través de pequeñas capacitaciones a nivel nacional de la Organización.

Por último la alta gerencia deberá tener conciencia que el desarrollo de los objetivos, así como la construcción de cada Mapa Estratégico de cada Departamento se lo podrá realizar al mismo tiempo, de forma continua, simultáneamente, pero que los efectos de los mismos podrán ser reflejados en corto – mediano y largo plazo.

APÉNDICE

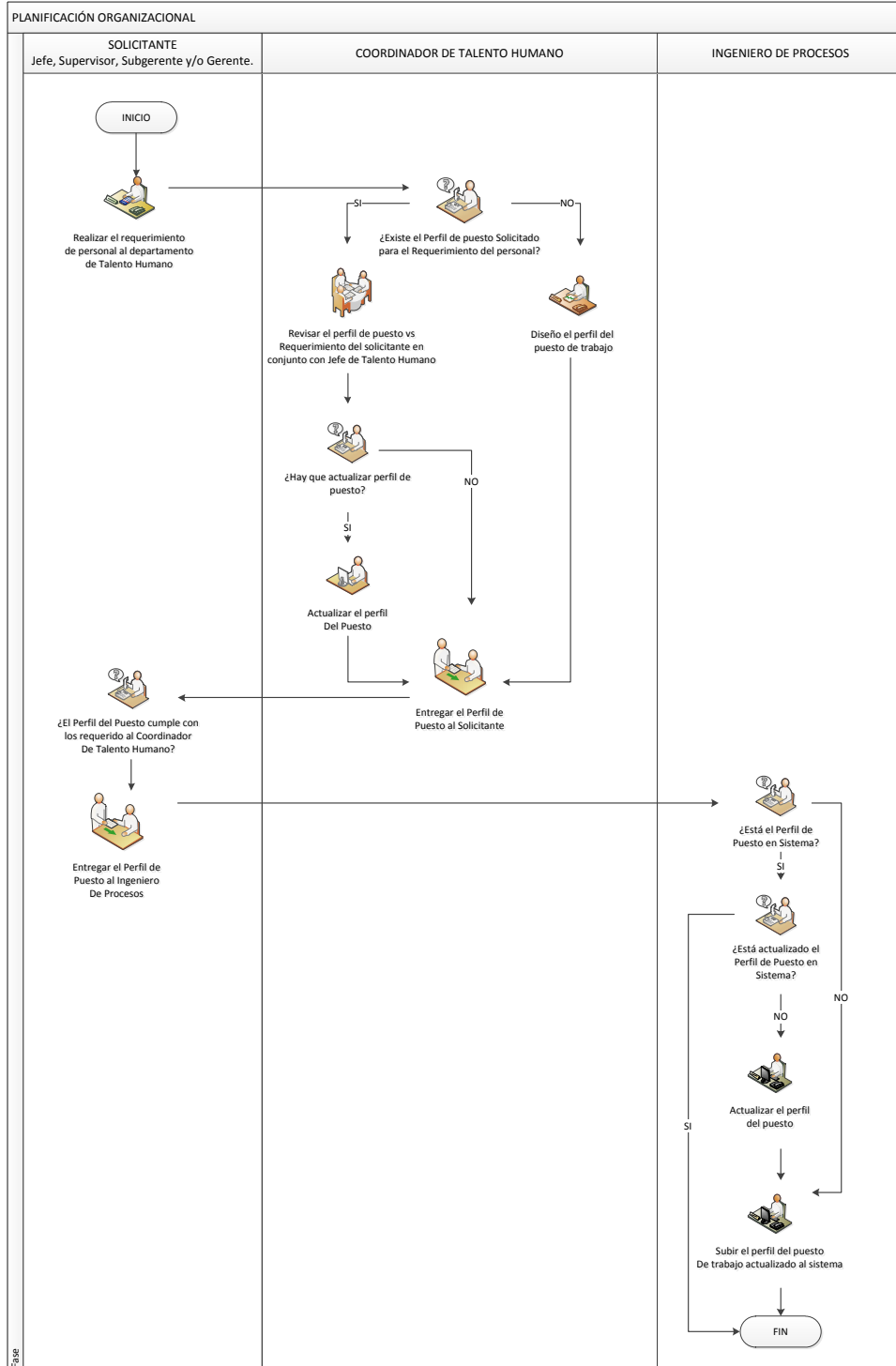
APÉNDICE 1

MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN



APÉNDICE 2

PLANIFICACIÓN ORGANIZACIONAL



APÉNDICE 3

INSTRUMENTO Y/O HERRAMIENTA: FORMATO PARA PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO

TALENTO HUMANO
PERFIL DE CARGO PUESTO DE TRABAJO

1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO DE TRABAJO:

Cargo:	
División/Área/Departamento:	
Reporta :	
Supervisa a:	

2. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO:

¿Qué se hace? ¿Cómo se hace? ¿Para qué se hace?:

3. ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL CARGO:

** Pueden ser rutinarias, como mensuales, etc., que implique supervisión, ejecución de una actividad específica, o de reportar, realizar informes, etc. al Jefe Inmediato.*

a.	
b.	
c.	

4. COMPETENCIAS ESPECIFICAS

<i>*Grado de desarrollo. (A = nivel avanzado; D = nivel mínimo)</i>			
Compromiso.	<input checked="" type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	Poder de Negociación.	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D
Trabajo en equipo.	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input checked="" type="checkbox"/> D	Orientación a los clientes.	<input checked="" type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D
Iniciativa / creatividad.	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	Orientación a los resultados.	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D
Comunicación.	<input checked="" type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	Pensamiento estratégico.	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D
Empoderamiento.	<input type="checkbox"/> A <input checked="" type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	Planificación y Organización.	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D
Habilidad analítica.	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	Tolerancia a la presión.	<input checked="" type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D
Liderazgo.	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	Otra:	_____

5. ALCANCE DE DECISIONES: (empoderamiento)

Decisiones tomadas por sí mismo y sin consultar.	Decisiones que requieren la aprobación previa de su superior.

6. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA:

Nivel de educación formal:	Mínimo Título requerido:

7. EXPERIENCIA LABORAL:

Detalle:	Años:

8. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:

Conocimiento:	Detalle:	Nivel de desarrollo:

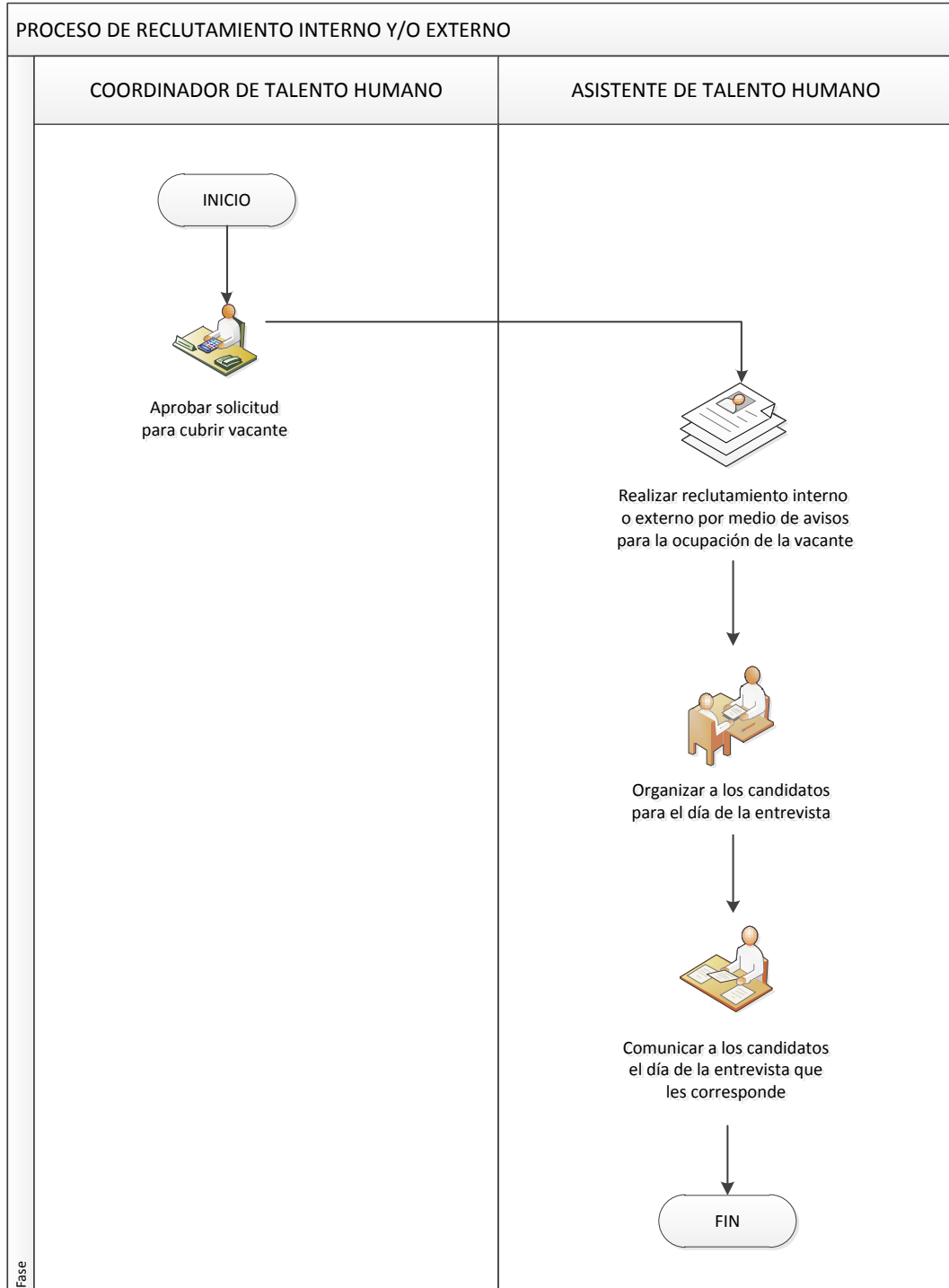
9. FACTORES DE RIESGOS:

10. CONTROLES:

	Nombre y Apellido:	Cargos:		
Elaboró:				
Aprobó:				
Fecha de elaboración:		Fecha de Revisión	Versión	

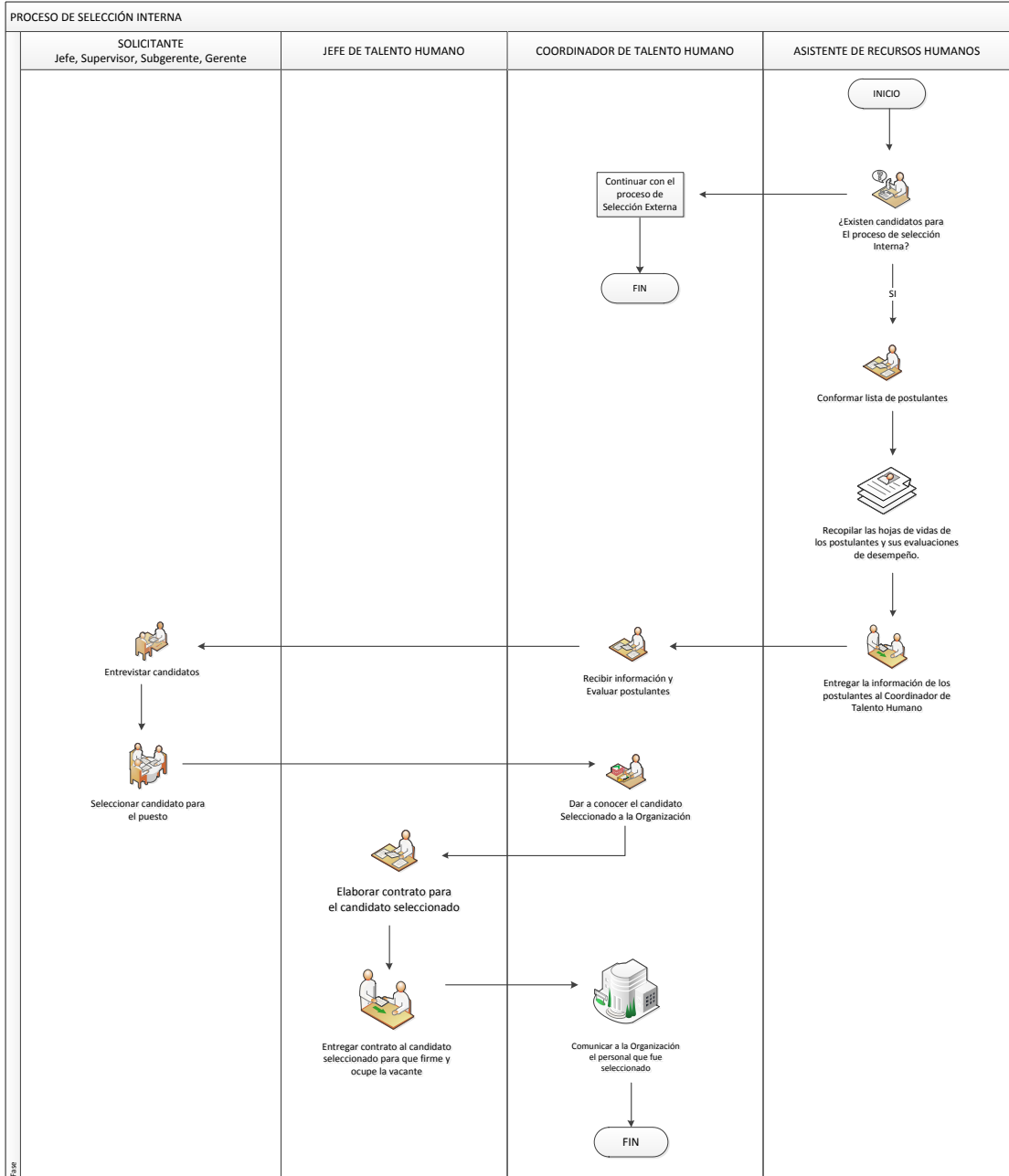
APÉNDICE 4

PROCESO DE RECLUTAMIENTO INTERNO Y/O EXTERNO



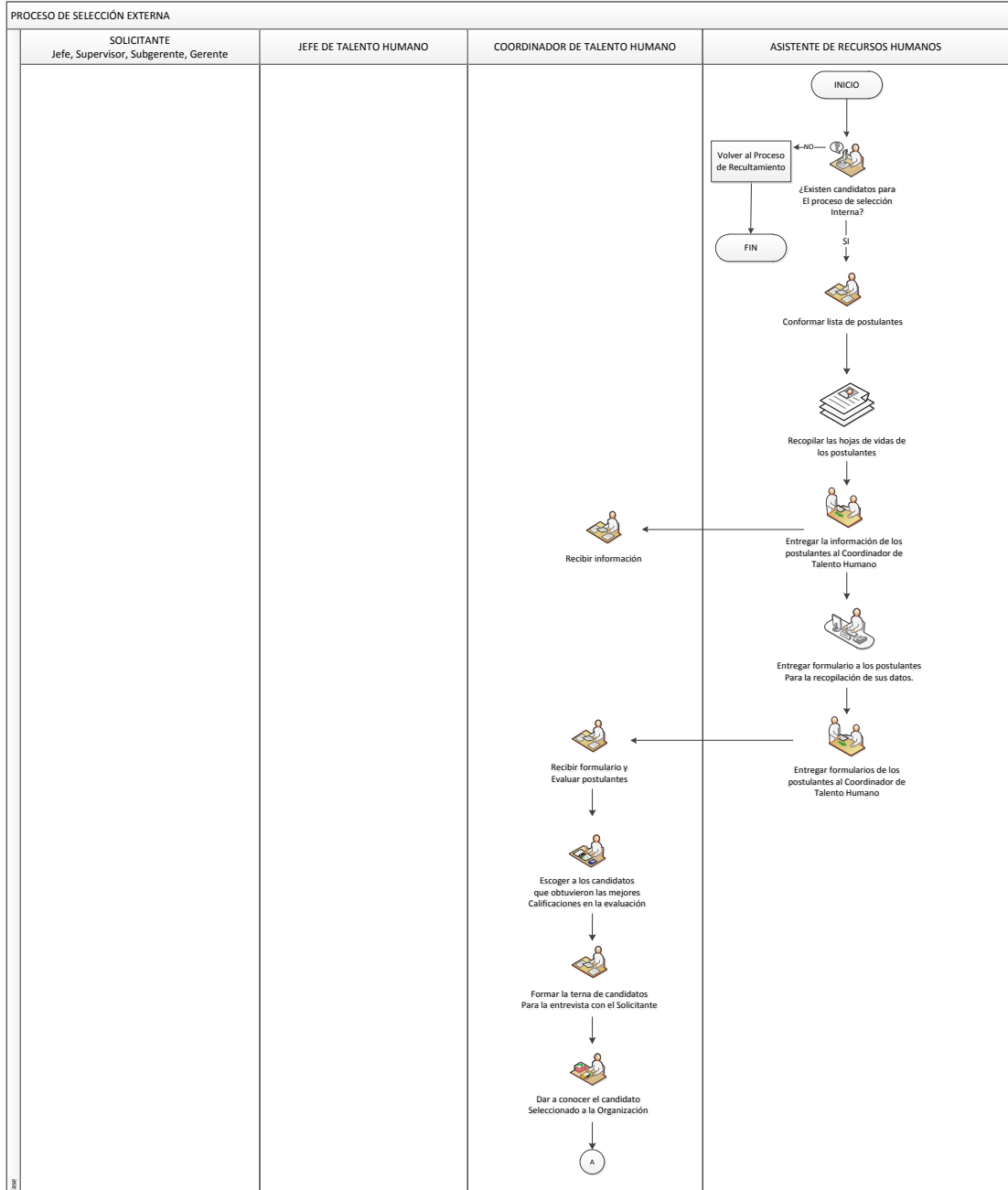
APÉNDICE 5

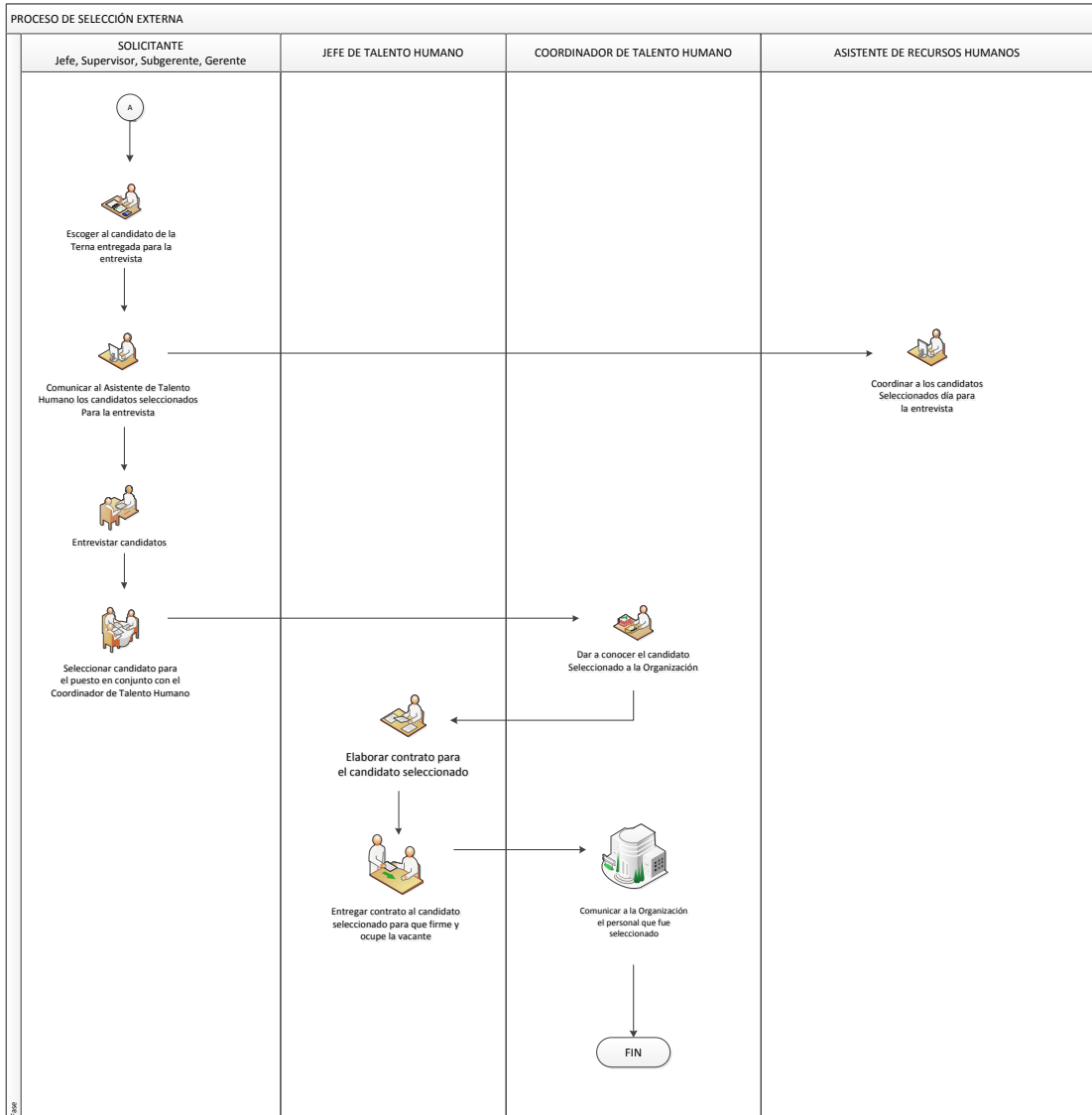
PROCESO DE SELECCIÓN INTERNA



APÉNDICE 6

PROCESO DE SELECCIÓN EXTERNA





APÉNDICE 7

INSTRUMENTO Y/O HERRAMIENTA: FORMATO PARA ENVIAR A POSTULANTES

FORMATO PARA ENVIAR A POSTULANTES				
DATOS PERSONALES				
Información acerca del aspirante.				
Nombres:				
Apellidos:				
E-mail:				
Estado civil:				
Sexo:	Masculino:		Femenino:	
País de Residencia:				
Provincia:				
Ciudad:				
Dirección:				
Teléfono Celular:				
Teléfono Convencional:				
Nacionalidad:				
N° de Cédula:				
PREFERENCIAS SALARIALES				
Describe el sueldo				
Sueldo mínimo:				
Sueldo actual (Llenar en caso de estar laborando):				
EXPERIENCIAS LABORALES				
Describe en pocas palabras las tareas y responsabilidades relevantes de cada experiencia laboral, incluye también pasantías o trabajos voluntarios que consideres relevantes para el puesto.				
Cargo del Puesto:				
Empresa:				
País:				
Fecha de inicio:				
Fecha de Finalización:				
Área:				

Descripción de Responsabilidades:			
ESTUDIOS			
NIVEL	INSTITUCIÓN O INSTITUTO		
Secundaria:			
Tecnología:			
Universidad:			
Maestría:			
Doctorado:			
Actualmente:			
INGLES E INFORMARICA			
Indique y detallar si su dominio si es Básico-Intermedio-Avanzado en idiomas e informática que maneja.			
IDIOMA	DETALLAR		
Inglés:			
Español:			
Francés:			
Italiano:			
Alemán:			
Otro:			
Otro:			
INFORMATICA	DETALLAR		
FORMACION ADICIONAL			
Utilizar esta sección para detallar conocimientos más específicos.			
Nombre del curso:			
Certificado (si el curso lo emite)			
Duración:		Fecha de inicio:	
		Finalización del curso:	
REFERENCIAS (Personales / Laborales)			

	Nombre y Apellido:	Cargos:		
Elaboró:				
Aprobó:				
Fecha de elaboración:		Fecha de Revisión	Versión	

APÉNDICE 8

INSTRUMENTO Y/O HERRAMIENTA: FORMATO PARA ENTREVISTAS DE TRABAJO.

CANDIDATO:

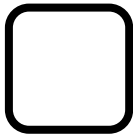
PUESTO.....

FECHA:.....

ENTREVISTADOR:.....

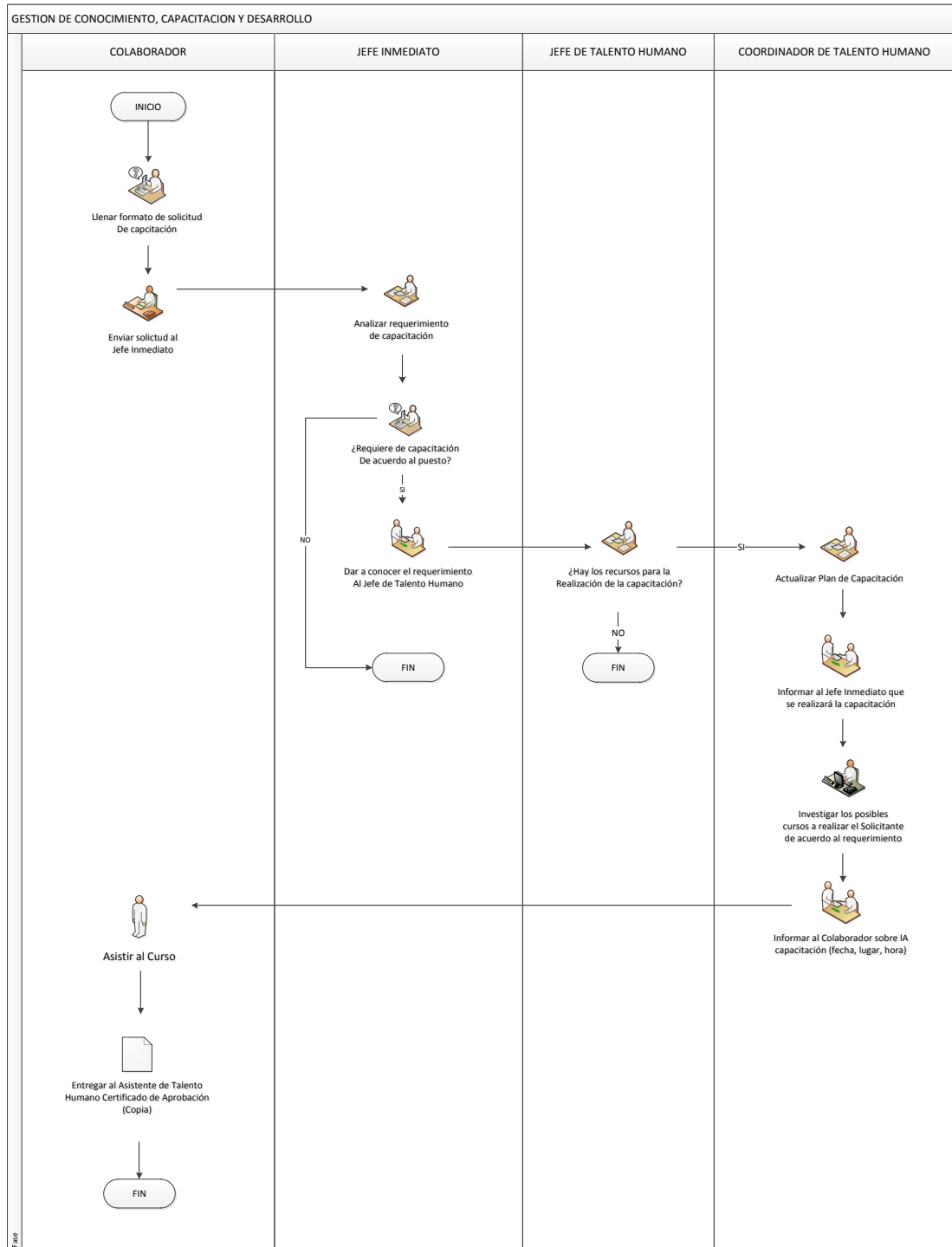
Realice la entrevista en base a los aspectos de la columna de la izquierda guiándose por los parámetros de la columna de la derecha. A continuación, califique en cada sección, encerrando con un círculo un número de la escala, basándose en los hechos que haya citado. Por último, al final, dé una calificación global del candidato.

IMPRESIÓN INICIAL	Apariencia	1	2	3	4	5
Insatisfactorio 1	Modales	1	2	3	4	5
Malo 2	Expresión personal	1	2	3	4	5
Regular 3	Expresión corporal	1	2	3	4	5
Bueno 4						
Satisfactorio 5						
FOCUS GROUP	Eficacia en el trabajo	1	2	3	4	5
Insatisfactorio 1	Capacidad y competencia	1	2	3	4	5
Malo 2	Adaptabilidad al cambio	1	2	3	4	5
Regular 3	Productividad	1	2	3	4	5
Bueno 4	Motivación	1	2	3	4	5
Satisfactorio 5	Relaciones interpersonales	1	2	3	4	5
	Flexibilidad	1	2	3	4	5
	Liderazgo	1	2	3	4	5
	Reacción ante la autoridad	1	2	3	4	5
	Trabajo en equipo	1	2	3	4	5
	Capacidad de mando	1	2	3	4	5
ESTUDIOS Y FORMACIÓN	Suficiencia de los estudios (Comparar perfil de puesto de trabajo)	1	2	3	4	5
Insatisfactorio 1	Capacidades intelectuales (Prueba domino de acuerdo al cargo a postular)	1	2	3	4	5
Malo 2	Extensión y profundidad de los conocimientos (Banco de preguntas básicas que lo realizará Jefe Inmediato de acuerdo al cargo a postular)	1	2	3	4	5
Regular 3						
Bueno 4						
Satisfactorio 5						

ACTIVIDADES E INTERESES (Banco de preguntas abiertas)	Ambiciones	
	Ideales y metas básicas (actuales y futuras)	
	Madurez y juicio (como responde)	
	Actividades extracurriculares	
	Religión Estado civil	
	Tiene hijos	
	Con quien vive	
	Pasatiempos	
	Que ha escuchado de la Organización	
PUNTOS FUERTES DEL ENTREVISTADO (Tomar en cuenta perfil de puesto de trabajo)	1. _____	
	2. _____	
	3. _____	
	4. _____	
	5. _____	
PUNTOS DÉBILES DEL ENTREVISTADO DURANTE LA ENTREVISTA	1. _____	
	2. _____	
	3. _____	
	4. _____	
	5. _____	
RESUMEN Y OBSERVACIONES		
(Esta área solo la llenan el entrevistador y el solicitante de personal)		
Escriba un breve resumen u observaciones acerca de la entrevista		
<p>Evaluación Global del candidato :</p> <p>Insatisfactorio 1</p> <p>Malo 2</p> <p>Regular 3</p> <p>Bueno 4</p> <p>Satisfactorio 5</p>		
		
	Nombre y Apellido:	Cargos:
Elaboró:		
Aprobó:		
Fecha de elaboración:	Fecha de Revisión	Versión

APÉNDICE 9

PROCESO DE CAPACITACIÓN Y/O FORMACIÓN DEL PERSONAL



APÉNDICE 10

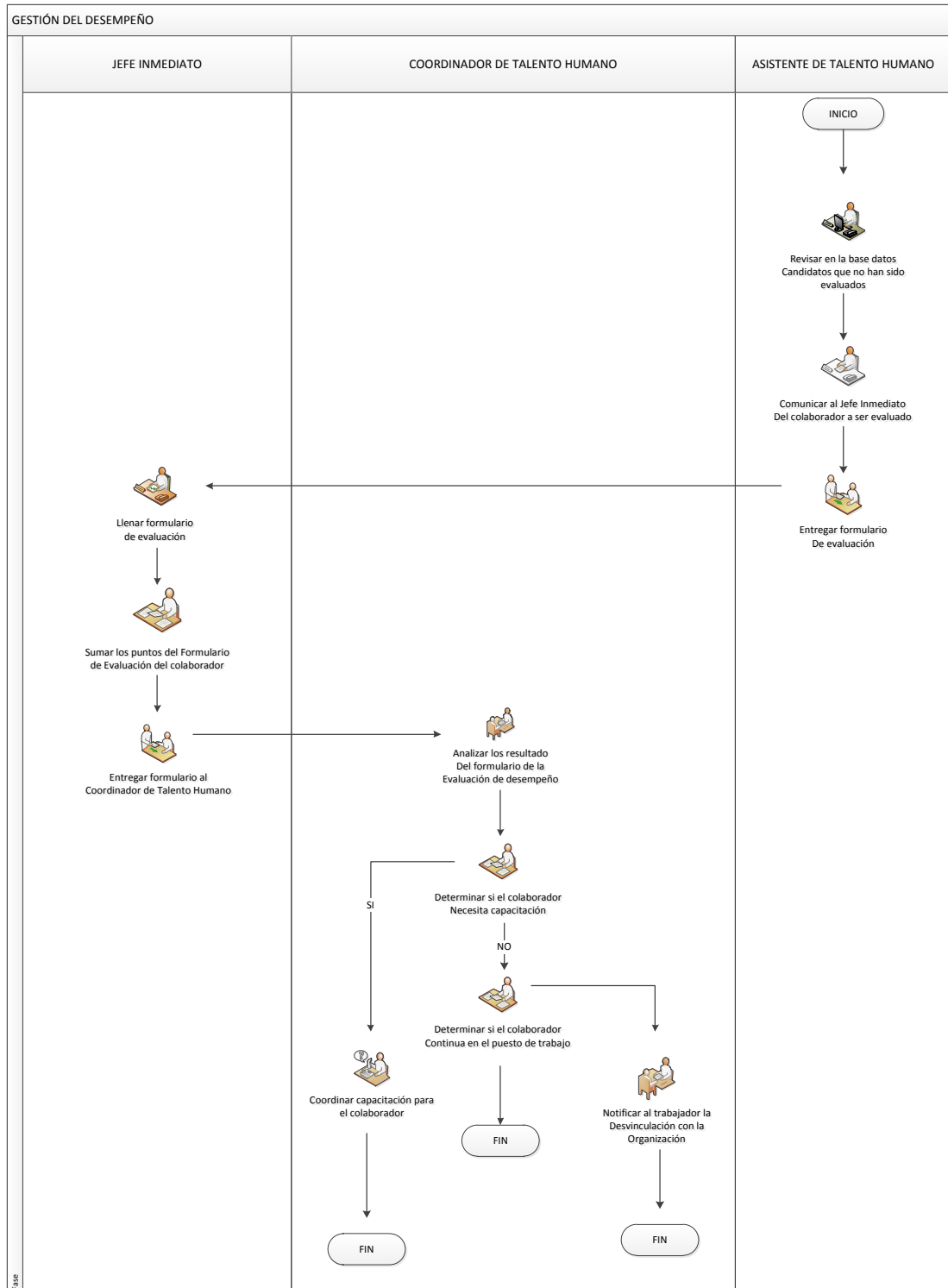
INSTRUMENTO Y/O HERRAMIENTA: SOLICITUD DE CAPACITACIÓN y FICHA DE PARA PLAN DE CAPACITACIÓN

SOLICITUD DE CAPACITACIÓN		
Nombre del Colaborador o Colaboradores		
Nombre del Curso / Seminario / Programa		
Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Horas de Capacitación
Lugar y hora de la capacitación		
Institución que lo dicta		
Razones de la capacitación		
Inversión por curso / Seminario / Programa		
Fecha de Aprobación		

FICHA DE PARA PLAN DE CAPACITACIÓN		
# de personas a capacitar		Áreas a Entrenar
# de horas de capacitación		
Fecha de Inicio		
Fecha de Finalización		
Firma de Gerente de RRHH		Firma de Gerente de Área

APÉNDICE 11

PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



APÉNDICE 12

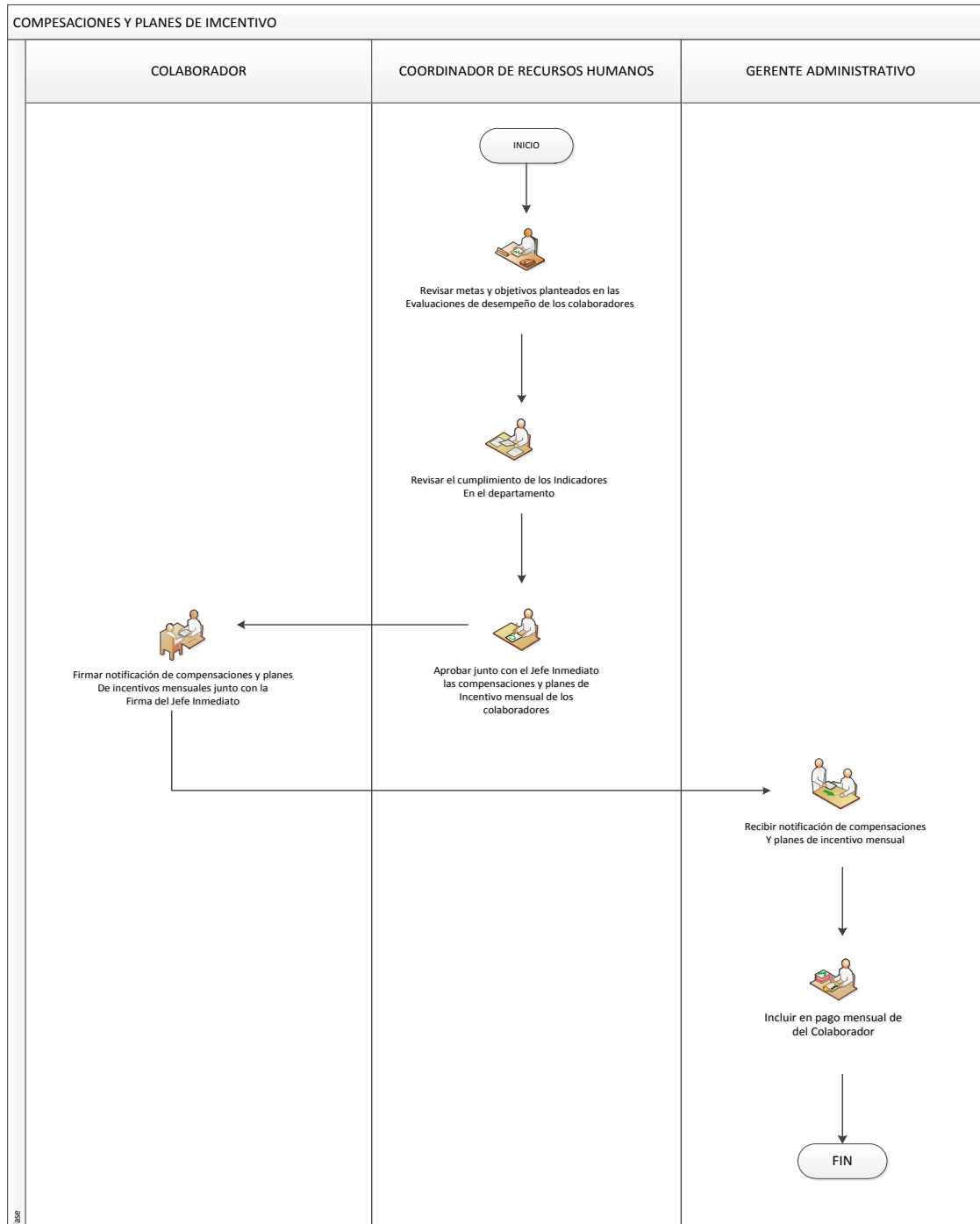
INSTRUMENTO Y/O HERRAMIENTA: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE PERSONAL

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE PERSONAL		
Nombre del Colaborador:		
Cargo del Colaborador:		
Área / Departamento:		
Fecha de Ingreso:		
Fecha de la Evaluación:		
Fecha de última Evaluación: (En caso de no existir dejar en blanco)		
Jefe Inmediato:		
Cargo del Jefe Inmediato:		
Instrucciones de la evaluación:		
<p>La evaluación se la realizara en conjunto con su jefe inmediato. Cada campo posee un peso sobre la calificación total. Se procederá a calificar todos los campos bajo la siguiente escala de calificación: 5. Superior (100%) 4. Sobre el Promedio (80%) 3. Promedio (60%) 2. Bajo el promedio (40%) 1. Inferior (20%).</p>		
CONOCIMIENTOS	Calificación	Peso
1. ¿Demuestra buen uso de las herramientas para el trabajo?		5%
2. ¿Demuestra que posee los conocimientos necesarios para su trabajo?		5%
3. ¿Posee habilidades de acuerdo al perfil del puesto?		5%
4. ¿Es eficiente en el trabajo?		5%
RENDIMIENTO EN EL TRABAJO	Calificación	Peso
1. ¿Entrega a tiempo su trabajo?		8%
2. ¿Cumple con los trabajos designados?		8%
3. ¿Demuestra compromiso con su trabajo?		8%
4. ¿Satisface las expectativas del perfil?		6%
CALIDAD DE SERVICIO E IMAGEN INSTITUCIONAL	Calificación	Peso
1. ¿Satisface las necesidades de los clientes internos o externos?		9%
2. ¿Se ajusta a las políticas de la Organización?		8%
3. ¿Cumple con los procedimientos establecidos por la Organización		8%

INICIATIVA Y COLABORACION		Calificación	Peso	
1. ¿Participa activamente en la solución de problemas?			5%	
2. ¿Colabora con la demás áreas relacionadas con el puesto de trabajo?			5%	
3. ¿Respeta la autoridad de su jefe inmediato?			5%	
4. ¿Colabora con el cumplimiento de las metas de la Organización?			5%	
5. ¿Se relaciona bien con sus compañeros de trabajo			5%	
ANÁLISIS Y CLASIFICACIÓN				
Calificaciones: Los porcentajes de calificación se multiplican por cada uno de los pesos establecidos en cada campo. Ej.: Calificación: 4 = 80% , Campo uno: 5%, Resultado= 0,05*0,8				
	Colaborador	Mínimo	Medio	Máximo
1) CONOCIMIENTOS		13%	17%	20%
2) RENDIMEIENTO EN EL TRABAJO		23%	27%	30%
3) CALIDAD DE SERVICIO E IMAGEN INSTUCIONAL		17%	21%	25%
4) INICIATIVA Y COLABORACION		17%	21%	25%
TOTAL		70%	85%	100%
Describe las acciones a tomar de acuerdo a la Calificación				
Describe las Metas Planteadas que deben lograrse hasta la siguiente Evaluación				
COMENTARIOS ADICIONALES				
Evaluador:				
Jefe Inmediato:				
FIRMAS				
Sírvese a firmar si todas las partes están de acuerdo con la calificación				
Jefe Inmediato	Jefe Talento Humano	Colaborador		

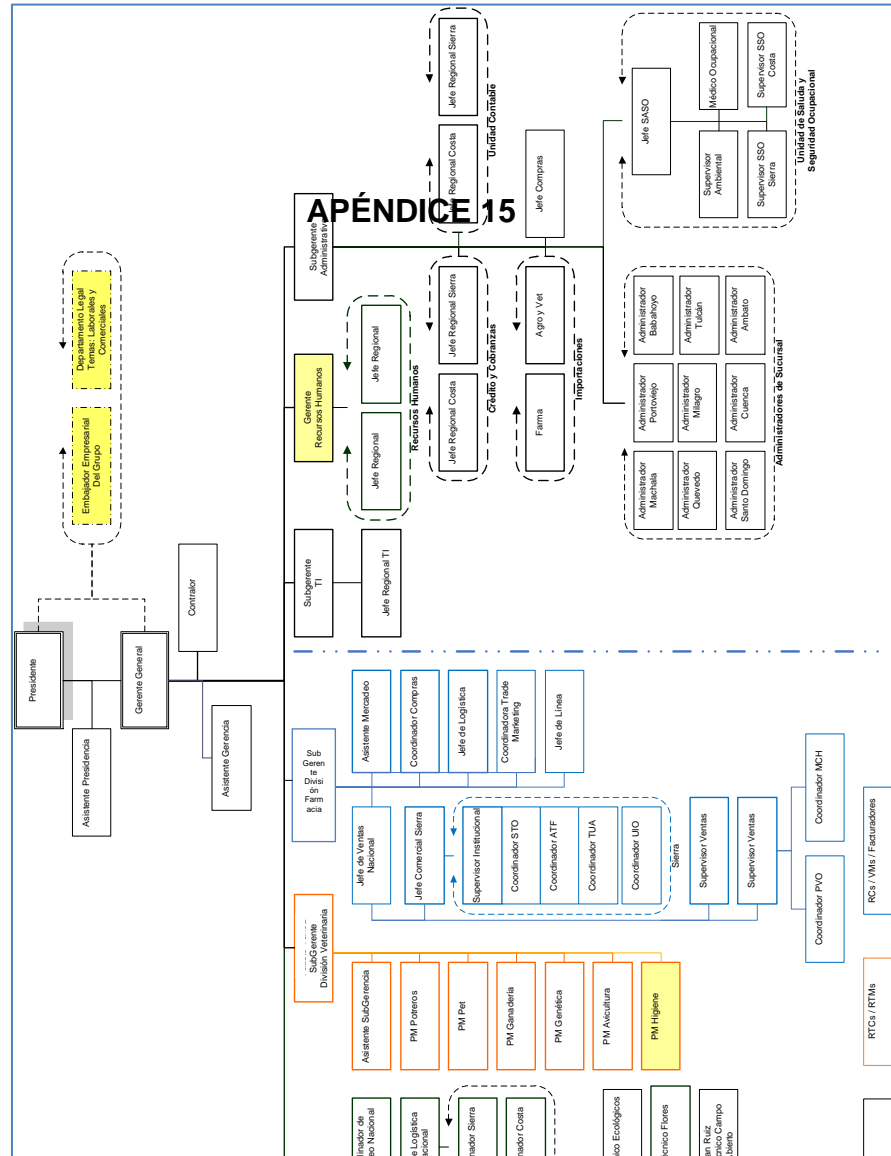
APÉNDICE 13

PROCESO DE COMPENSACIONES Y PLANES DE INCENTIVO



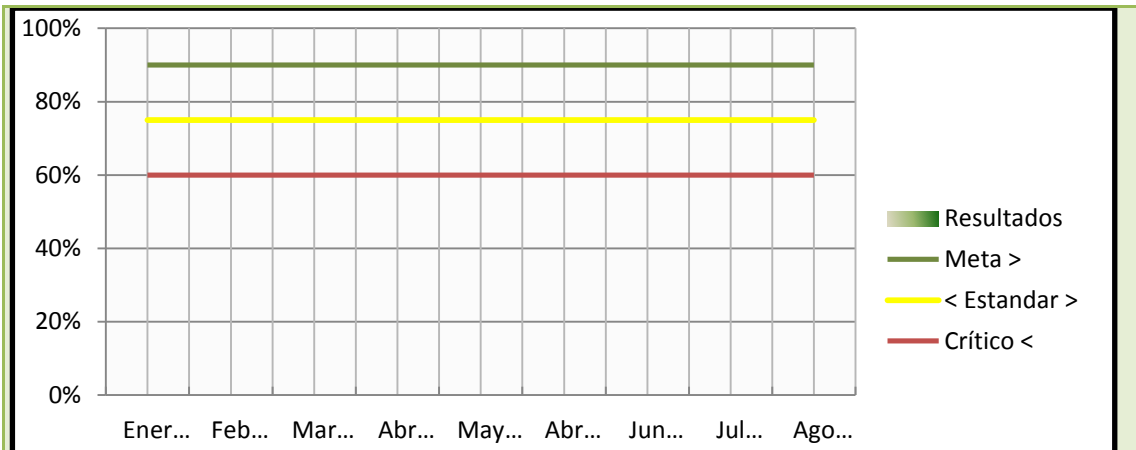
APÉNDICE 14

NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Ficha Técnica: Indicador # 1

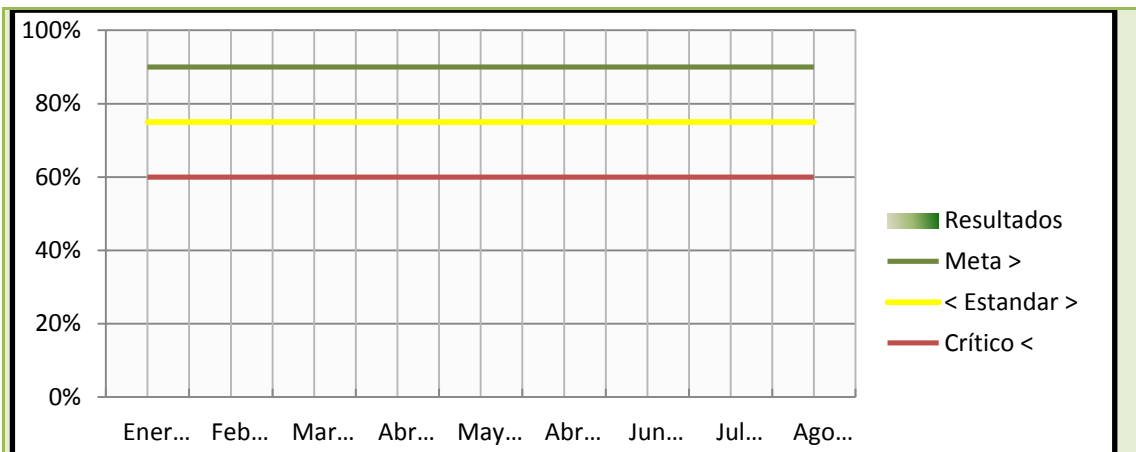
Nombre del Indicador:	Nivel de Incremento de Utilidad			
Tipo de Perspectiva	Financiera	Cliente	Procesos Internos	Aprendizaje y Crecimiento
	X			
Definición:	Este indicador ayudará a visualizar, cuál ha sido el incremento de las utilidades respecto al año anterior.			
Objetivo:	Aumentar la Utilidad en 10% Más del año anterior, de acuerdo a las ventas realizadas.			
Gráficos				



	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Ago	Sep	Oct	Nov
Meta >	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
<Estándar>	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%
Crítico <	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
Resultados	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Responsable:	Jefe Comercial de las Área comerciales de las Divisiones								
Área/Proceso:	Financiera								
Criterio de semaforización:	Crítico			Estándar			Meta		
	60%			75%			90%		
Relación con otro indicador	Ninguno				Frecuencia:	Anual			
Formula					Descripción de variables				
$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ingresos Totales}} \times 100\%$					Utilidad Neta: La resta de los Ingresos menos los Gastos Ingresos Totales: Es el resultado de las ventas				
Control de Cambios									
Fecha	Versión			Detalle del Cambio					

APÉNDICE 16

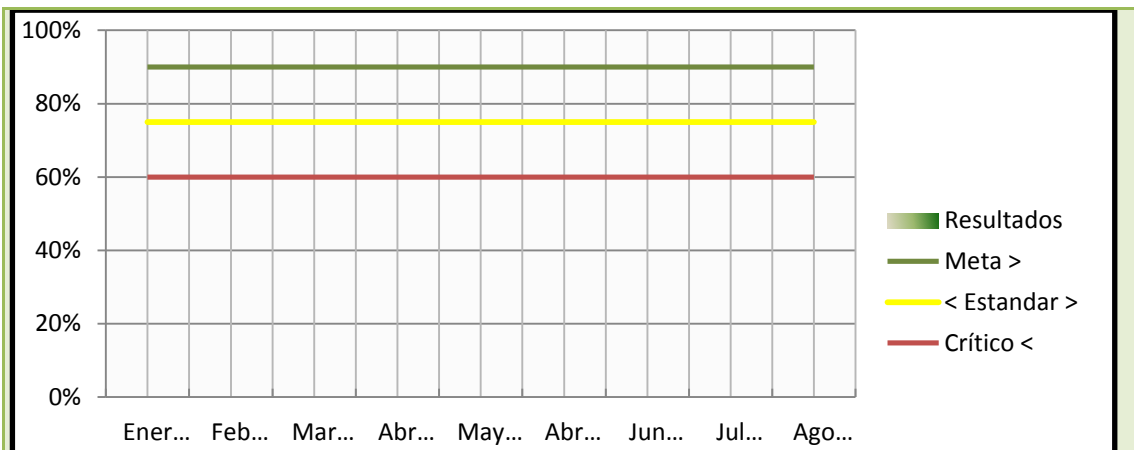
Ficha Técnica: Indicador # 2				
Nombre del Indicador:	Nivel de Ventas Realizadas			
Tipo de Perspectiva	Financiera	Cliente	Procesos Internos	Aprendizaje y Crecimiento
	X			
Definición:	El indicador muestra la evolución de las vetas realizadas sobre las planificadas o proyectadas en un frecuencia Anual			
Objetivo:	Realizar las ventas al 95% en las 3 divisiones, Farmacia, Veterinaria, Agroquímicos			
Gráficos				



	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Ago	Sep	Oct	Nov
Meta >	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
<Estándar>	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%
Crítico <	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
Resultados	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Responsable:	Sub Gerentes y Gerentes de las Divisiones Comerciales								
Área/Proceso:	Ventas								
Criterio de semaforización:	Crítico			Estándar			Meta		
	60%			75%			90%		
Relación con otro indicador	Indicador N° 1				Frecuencia:	Anual			
Formula					Descripción de variables				
$\frac{\text{Ventas Realizadas}}{\text{Ventas Planificadas}} \times 100\%$					Ventas Realizadas: Es el número de ventas que se ha realizado. Ventas Planificadas: Es el número de ventas que se tenían planeadas en un periodo determinado.				
Control de Cambios									
Fecha	Versión	Detalle del Cambio							

APÉNDICE 17

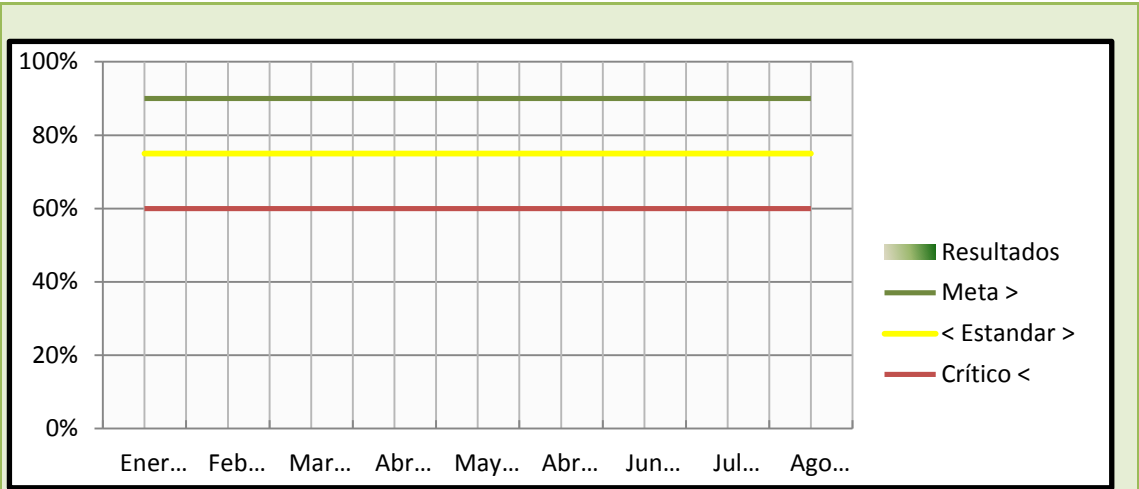
Ficha Técnica: Indicador # 3				
Nombre del Indicador:	Nivel de Gastos Operativos			
Tipo de Perspectiva	Financiera	Cliente	Procesos Internos	Aprendizaje y Crecimiento
	X			
Definición:	El indicador muestra la utilización de los activos versus los ingresos de la compañía.			
Objetivo:	Mejorar productividad bajando costos y mejorando el uso de activos			
Gráficos				



	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Ago	Sep	Oct	Nov
Meta >	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
<Estándar>	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%
Crítico <	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
Resultados	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Responsable:	Sub – Gerente Administrativo								
Área/Proceso:	Financiero / mantenimiento								
Criterio de semaforización:	Crítico			Estándar			Meta		
	60%			75%			90%		
Relación con otro indicador	Ninguno				Frecuencia:	Anual			
Formula	$\frac{\text{Gastos Operativos}}{\text{Ingresos Totales}} \times 100\%$				Descripción de variables				
					Gastos Operativos: Gastos que surgen de las actividades actuales de la Organización Ingresos Totales: Es el resultado de las ventas				
Control de Cambios									
Fecha	Versión	Detalle del Cambio							

APÉNDICE 18

Ficha Técnica: Indicador # 1				
Nombre del Indicador:	Nivel de Incremento de Clientes			
Tipo de Perspectiva	Financiera	Cliente	Procesos Internos	Aprendizaje y Crecimiento
		x		
Definición:	El indicador mira la relación de los clientes totales menos los iniciales versus los clientes totales			
Objetivo:	Fomentar la publicidad de boca en bocea			
Gráficos				

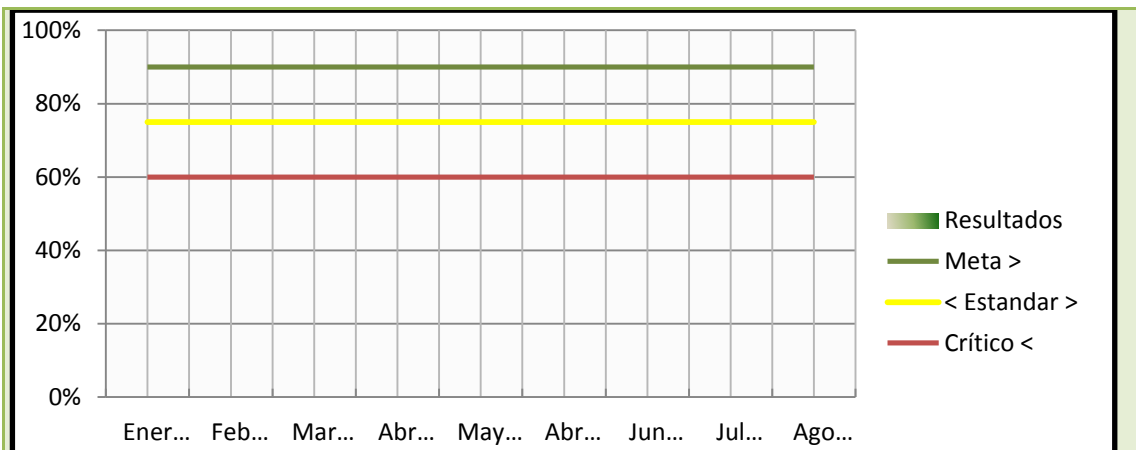


	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Ago	Sep	Oct	Nov
Meta >	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
<Estandar>	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%
Crítico <	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
Resultados	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Responsable:	Jefe de Venta		
Área/Proceso:	Comercial		
Criterio de semaforización	Crítico	Estándar	Meta
	60%	75%	90%
Relación con otro indicador	Ninguno		Frecuencia: Trimestral
Formula	$\frac{\# CL Total - \# CL Inicia}{\# de CL Totales} \times 100\%$		
	Descripción de variables # CL Total: Número de Clientes Totales que tiene la Organización # CL Inicial: Número de clientes con los que inicio la Organización.		
Control de Cambios			
Fecha	Versión	Detalle del Cambio	

APÉNDICE 19

Ficha Técnica: Indicador # 2				
Nombre del Indicador:	Nivel de Fidelidad de Clientes a la Organización			
Tipo de Perspectiva	Financiera	Cliente	Procesos Internos	Aprendizaje y Crecimiento
		x		
Definición:	Este indicador permite cuantificar la fidelidad de los clientes hacia la empresa.			
Objetivo:	Retención de clientes en las 3 divisiones Farmacia, Veterinaria y Agroquímicos			
Gráficos				

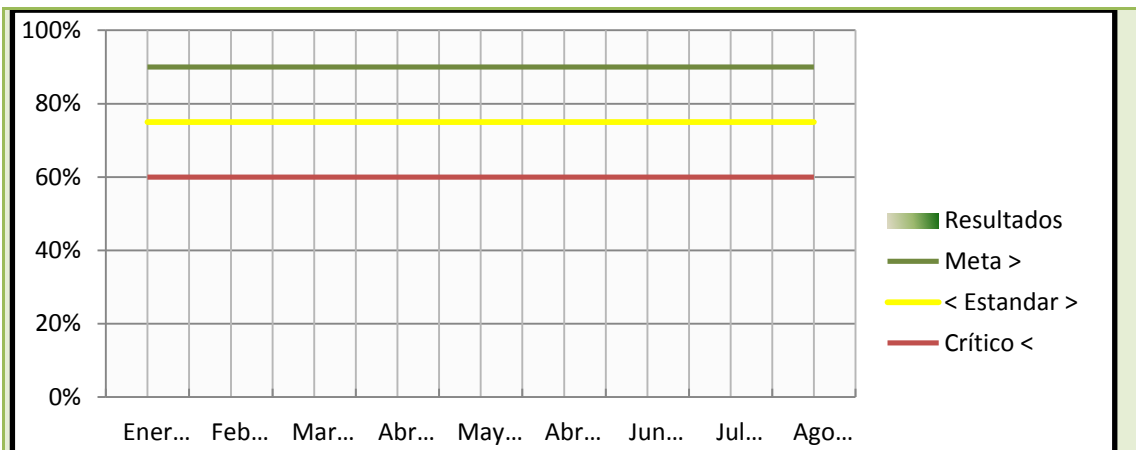


	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Ago	Sep	Oct	Nov
Meta >	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
<Estandar>	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%
Crítico <	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
Resultados	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Responsable:	Sub-Gerencia y Gerencia de las Divisiones		
Área/Proceso:	Comercial		
Criterio de semaforización	Crítico	Estándar	Meta
	60%	75%	90%
Relación con otro indicador	Indicador N°1, N°3, N°4	Frecuencia:	Trimestral
Formula	Descripción de variables		
$\frac{\# CL Retiran}{\# CL Totales} \times 100\%$	#Clientes que se retira: Clientes que dejan de comprar en la Organización. # CL Total: Número de Clientes Totales que tiene la Organización		
Control de Cambios			
Fecha	Versión	Detalle del Cambio	

APÉNDICE 20

Ficha Técnica: Indicador # 3				
Nombre del Indicador:	Nivel de clientes atendidos			
Tipo de Perspectiva	Financiera	Cliente	Procesos Internos	Aprendizaje y Crecimiento
		x		
Definición:	Medir servicio que se le da al cliente			
Objetivo:	Participar y realizar seguimiento en las compras que los clientes realizan (asesoramiento y servicio post-venta)			
Gráficos				

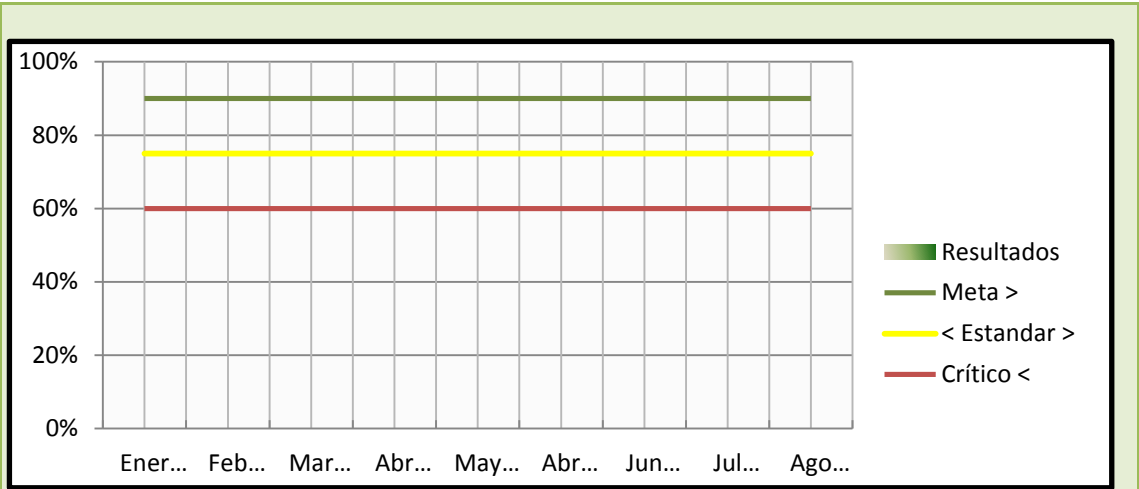


	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Ago	Sep	Oct	Nov
Meta >	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
<Estandar>	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%
Crítico <	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
Resultados	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Responsable:	Sub-Gerencia y Gerencia de las Divisiones		
Área/Proceso:	Comercial		
Criterio de semaforización	Crítico	Estándar	Meta
	60%	75%	90%
Relación con otro indicador	Indicador N°1, N°2, N°4,	Frecuencia:	Trimestral
Formula	Descripción de variables		
$\frac{\# CL \text{ atendidos}}{\# CL \text{ Total}} \times 100\%$	<p># CL Atendidos: Son los números de clientes que reciben atención antes, durante y después de la compra</p> <p># CL Total: Número de Clientes Totales que tiene la Organización</p>		
Control de Cambios			
Fecha	Versión	Detalle del Cambio	

APÉNDICE 21

Ficha Técnica: Indicador # 4				
Nombre del Indicador:	Nivel de Quejas			
Tipo de Perspectiva	Financiera	Cliente	Procesos Internos	Aprendizaje y Crecimiento
		X		
Definición:	El indicador permitirá evidenciar las mejoras que se pueden realizar al nivel de servicio y calidad de la empresa			
Objetivo:	Disminuir las quejas y reclamaciones por parte de los clientes en un 50% al año anterior			
Gráficos				

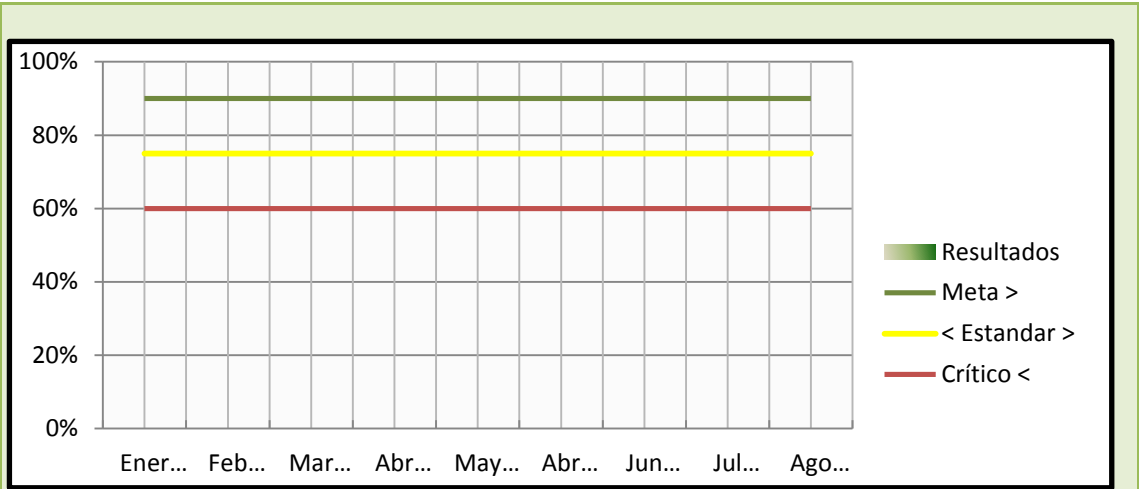


	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Ago	Sep	Oct	Nov
Meta >	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
<Estandar>	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%
Crítico <	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
Resultados	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Responsable:	Sub-Gerencia y Gerencia de las Divisiones		
Área/Proceso:	Post-venta / Producción		
Criterio de semaforización	Crítico	Estándar	Meta
	60%	75%	90%
Relación con otro indicador	Indicador N°1, N°2, N°4,	Frecuencia	Anual
Formula	$\frac{\sum \# \text{ Quejas } x \text{ CL}}{\sum \# \text{ Pedidos } \text{CL}} \times 100\%$		
	Descripción de variables # Quejas x CL: Número de quejas por cliente # pedidos CL: Número de pedidos de los clientes		
Control de Cambios			
Fecha	Versión	Detalle del Cambio	

APÉNDICE 22

Ficha Técnica: Indicador # 1				
Nombre del Indicador:	Nivel de Clientes Nuevos			
Tipo de Perspectiva	Financiera	Cliente	Procesos Internos	Aprendizaje y Crecimiento
			x	
Definición:	El fin del indicador es cuantificar la participación de la Empresa dentro de los diferentes mercados del país.			
Objetivo:	Incursionar en nuevos mercados en las divisiones de Veterinaria y Agroquímicos			
Gráficos				

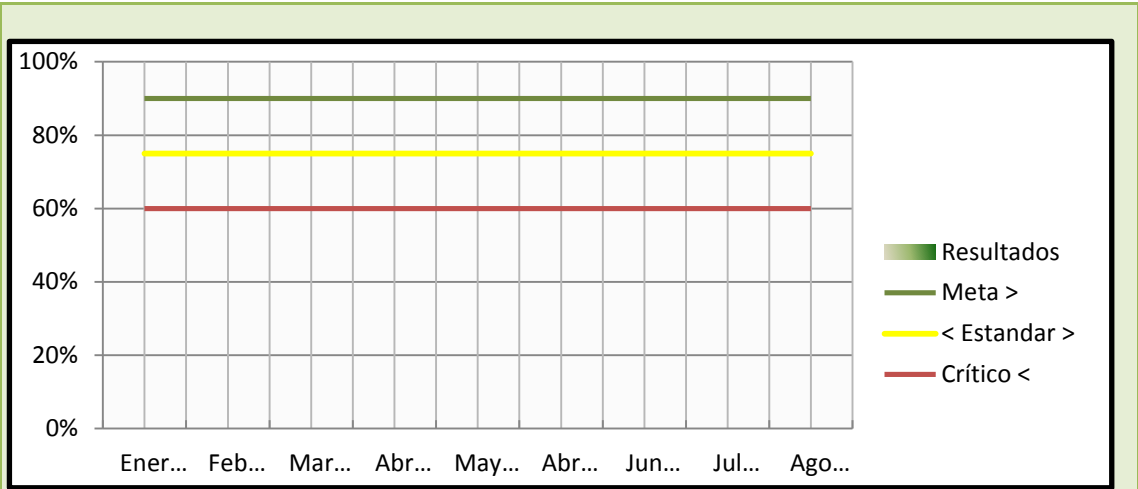


	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Ago	Sep	Oct	Nov
Meta >	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
<Estándar>	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%
Crítico <	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
Resultados	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Responsable:	Sub-Gerencia y Gerencia de las Divisiones		
Área/Proceso:	Mercadeo		
Criterio de semaforización	Crítico 60%	Estándar 75%	Meta 90%
Relación con otro indicador	Indicadores de la Perspectiva de Clientes	Frecuencia	Anual
Formula	Descripción de variables		
$\frac{\# \text{ de CL Activos}}{\# \text{ potencial de CL}} \times 100\%$	# CL Activos: Número de clientes activos que tiene la Organización. # Potencial de CL: Número de potenciales clientes que proyecta la Organización.		
Control de Cambios			
Fecha	Versión	Detalle del Cambio	

APÉNDICE 23

Ficha Técnica: Indicador # 2				
Nombre del Indicador:	Nivel de Ventas Realizadas.			
Tipo de Perspectiva	Financiera	Cliente	Procesos Internos	Aprendizaje y Crecimiento
			x	
Definición:	El indicador es de crecimiento o decrecimiento, muestra el cumplimiento de ventas realizadas versus la planificada			
Objetivo:	Aumentar las ventas de las 3 divisiones en un 10% del año anterior			
Gráficos				



	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Ago	Sep	Oct	Nov
Meta >	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
<Estandar>	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%
Crítico <	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
Resultados	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Responsable: Jefe Comercial

Área/Proceso: Ventas - Financiero

Criterio de semaforización	Crítico	Estándar	Meta
		60%	75%

Relación con otro indicador Indicadores de la Perspectiva Financiera Frecuencia: Trimestral

Formula	Descripción de variables
$\frac{\text{Ventas Realizadas}}{\text{Ventas Planificadas}} \times 100\%$	Ventas Realizadas: Es el número de ventas que se ha realizado. Ventas Planificadas: Es el número de ventas que se tenían planeadas en un periodo determinado.

Control de Cambios

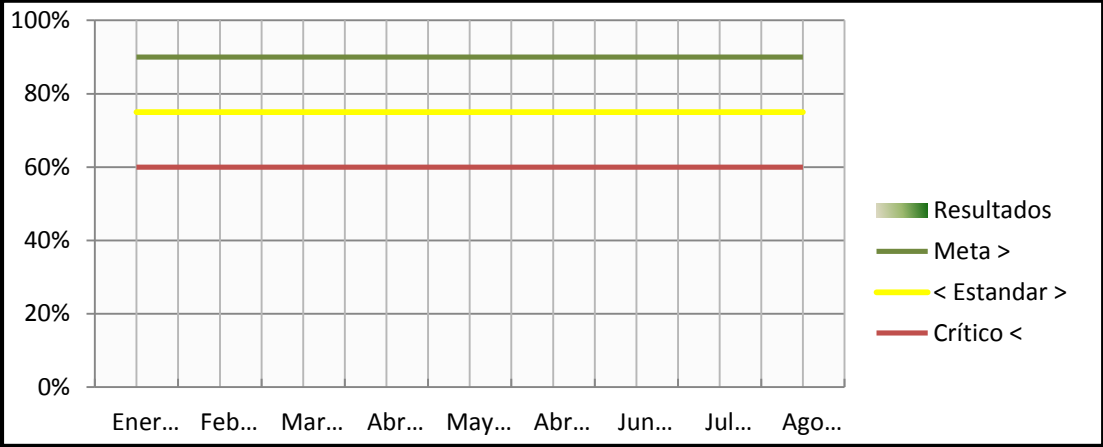
Fecha	Versión	Detalle del Cambio

APÉNDICE 24

Ficha Técnica: Indicador # 3

Nombre del Indicador:	Nivel de			
Tipo de Perspectiva	Financiera	Cliente	Procesos Internos	Aprendizaje y Crecimiento
			x	
Definición:	El indicador muestra el número de alianzas estratégicas que la Organización haya realizada versus las que ha venido ejerciendo con el tiempo.			
Objetivo:	Realizar Alianzas estratégicas entre los Clientes y las Divisiones comerciales de la Organización.			

Gráficos

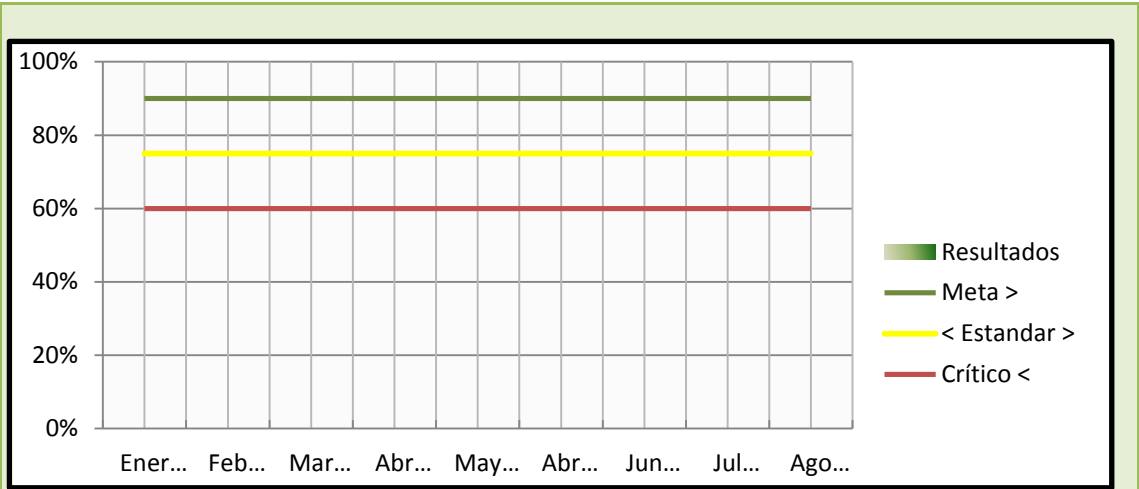


	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Ago	Sep	Oct	Nov
Meta >	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
<Estandar>	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%
Crítico <	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
Resultados	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Responsable:	Jefe Ventas		
Área/Proceso:	Ventas - Mercadeo		
Criterio de semaforización	Crítico	Estándar	Meta
	60%	75%	90%
Relación con otro indicador	Ninguno	Frecuencia:	Anual
Formula	Descripción de variables		
$\frac{\# \text{ Alianzas Nuevas}}{\# \text{ Alianzas Totales}} \times 100\%$	# Alianzas Nuevas: Número de alianzas que la Organización ha constituido con Proveedores y Clientes. # Alianzas Totales: Número de alianzas que la Organización tiene en un periodo determinado		
Control de Cambios			
Fecha	Versión	Detalle del Cambio	

APÉNDICE 25

Ficha Técnica: Indicador # 4				
Nombre del Indicador:	Nivel de Satisfacción de clientes			
Tipo de Perspectiva	Financiera	Cliente	Procesos Internos	Aprendizaje y Crecimiento
			x	
Definición:	Medir el nivel de servicio que el cliente realiza después de la venta.			
Objetivo:	Aumentar el nivel de Servicio (venta- postventa) en un 10% al año anterior.			
Gráficos				

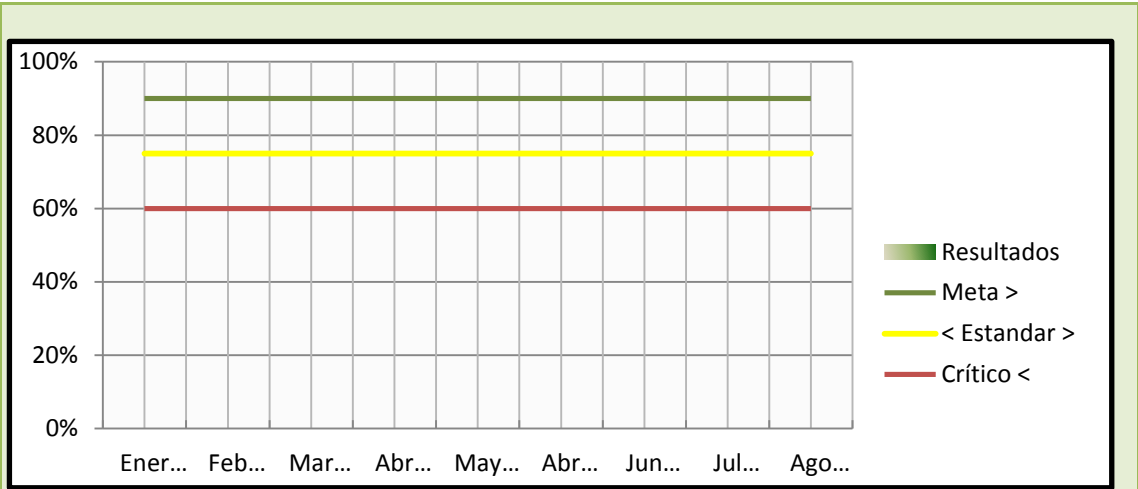


	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Ago	Sep	Oct	Nov
Meta >	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
<Estandar>	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%
Crítico <	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
Resultados	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Responsable:	Sub-Gerente y Gerente de las Divisiones		
Área/Proceso:	Dirección / Calidad / Producción / Mantenimiento / Ventas		
Criterio de semaforización	Crítico 60%	Estándar 75%	Meta 90%
Relación con otro indicador	Indicador # 1, Indicadores de la perspectiva de clientes	Frecuencia:	Anual
Formula	Descripción de variables		
$\frac{\# CL Satisfechos}{\# CL Totales} \times 100\%$	# CL Satisfechos: Número de clientes con las que la Organización cumplió sus expectativas # CL Total: Número de Clientes Totales que tiene la Organización		
Control de Cambios			
Fecha	Versión	Detalle del Cambio	

APÉNDICE 26

Ficha Técnica: Indicador # 5				
Nombre del Indicador:	Nivel de programas implementados entre los Departamentos.			
Tipo de Perspectiva	Financiera	Cliente	Procesos Internos	Aprendizaje y Crecimiento
			x	
Definición:	El indicador medirá los programas o reuniones de integración y de asuntos estratégicos planificados versus los realizados			
Objetivo:	Crear vías de intercomunicación entre los Departamentos ventas - logística - mercadeo - crédito y cobranzas (compartir información).			
Gráficos				

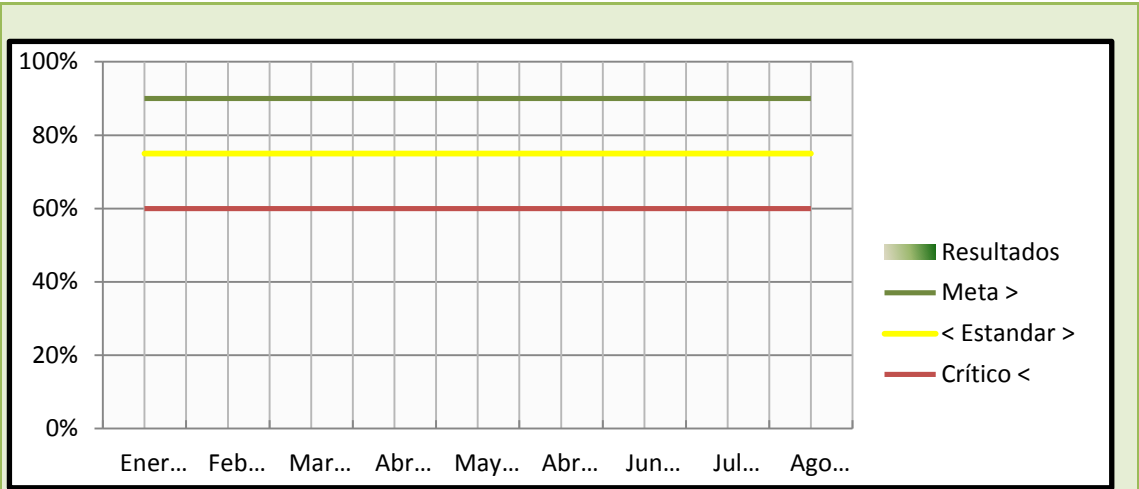


	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Ago	Sep	Oct	Nov
Meta >	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
<Estandar>	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%
Crítico <	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
Resultados	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Responsable:	Jefe de Talento Humano		
Área/Proceso:	Talento Humano		
Criterio de semaforización	Crítico 60%	Estándar 75%	Meta 90%
Relación con otro indicador	Ninguno	Frecuencia:	Trimestral
Formula	$\frac{\# \text{ de programas realizados}}{\# \text{ de programas planificados}} \times 100\%$		
	Descripción de variables # Programas realizados: Número de programas realizados # Programas planificación: Número de programas planificados		
Control de Cambios			
Fecha	Versión	Detalle del Cambio	

APÉNDICE 27

Ficha Técnica: Indicador # 1				
Nombre del Indicador:	Nivel de Capacitaciones realizadas en la Organización			
Tipo de Perspectiva	Financiera	Cliente	Procesos Internos	Aprendizaje y Crecimiento
				x
Definición:	Medir el número de capacitaciones que se han realizados en la Organización, versus lo que se han planificados.			
Objetivo:	Fortalecer e incrementar las Habilidades y competencias del personal de la Organización(Capacitaciones - Adiestramiento).			
Gráficos				

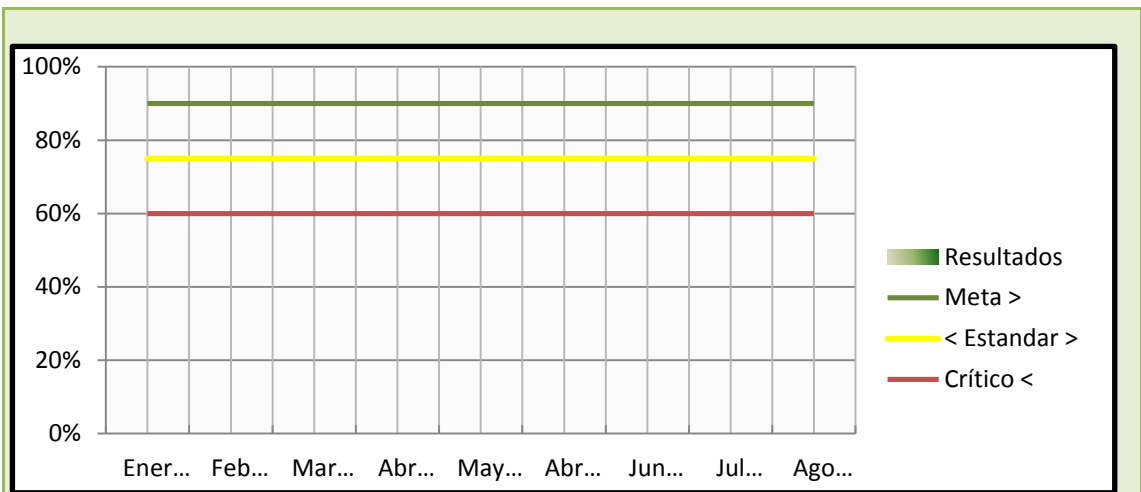


	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Ago	Sep	Oct	Nov
Meta >	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
<Estandar>	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%
Crítico <	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
Resultados	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Responsable:	Jefe de Talento Humano		
Área/Proceso:	Talento Humano		
Criterio de semaforización	Crítico 60%	Estándar 75%	Meta 90%
Relación con otro indicador	Ninguno		Frecuencia: Semestral
Formula	$\frac{\# \text{ Capacitados}}{\# \text{ Capacitaciones Planificaos}} \times 100\%$		
	Descripción de variables # Capacitados: Número de capacitaciones realizadas # Capacitaciones Planificadas: Número de capacitaciones planificadas		
Control de Cambios			
Fecha	Versión	Detalle del Cambio	

APÉNDICE 28

Ficha Técnica: Indicador # 2				
Nombre del Indicador:	Nivel de perfiles actualizados.			
Tipo de Perspectiva	Financiera	Cliente	Procesos Internos	Aprendizaje y Crecimiento
				x
Definición:	Número de perfiles de cargos actualizados que la Organización tiene, versus los perfiles de cargo planificados a actualizar			
Objetivo:	Actualizar al 100% los perfiles de puesto de trabajo.			
Gráficos				

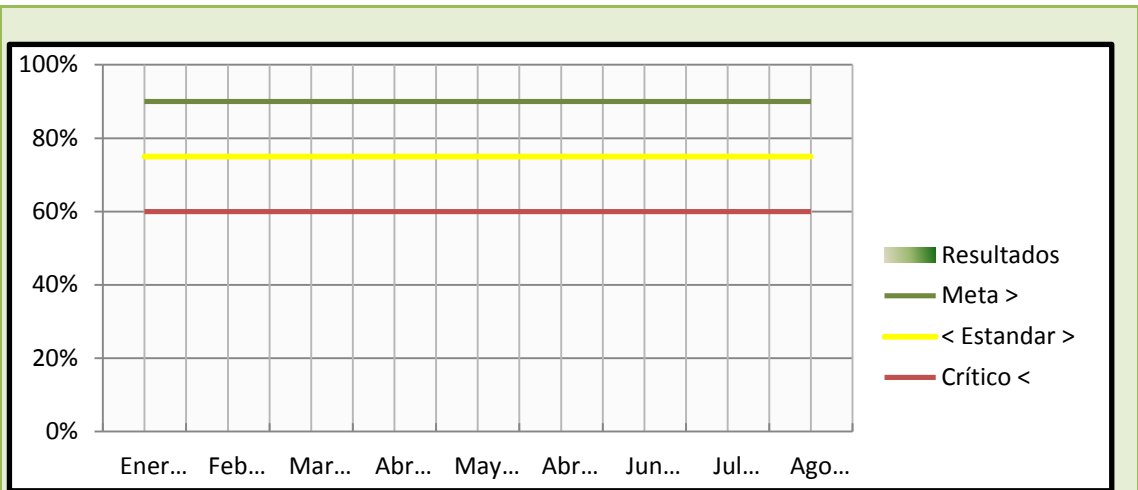


	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Ago	Sep	Oct	Nov
Meta >	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
<Estándar>	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%
Crítico <	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
Resultados	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Responsable:	Jefe de Talento Humano								
Área/Proceso:	Talento Humano								
Criterio de semaforización	Crítico			Estándar			Meta		
	60%			75%			90%		
Relación con otro indicador	Indicador número 4				Frecuencia		Semestral		
Formula					Descripción de variables				
$\frac{\text{Perfiles de Cargo Actualizaos}}{\text{Perfiles de Cargo a Actualizar}} \times 100\%$					Ninguno				
Control de Cambios									
Fecha	Versión			Detalle del Cambio					

APÉNDICE 29

Ficha Técnica: Indicador # 3				
Nombre del Indicador:	Nivel de Integración entre Departamentos			
Tipo de Perspectiva	Financiera	Cliente	Procesos Internos	Aprendizaje y Crecimiento
				x
Definición:	Es el Número de Departamentos integrados, versus el número total de Departamentos existentes en la Organización.			
Objetivo:	Establecer una cultura de trabajo en equipo y mejora continua			
Gráficos				

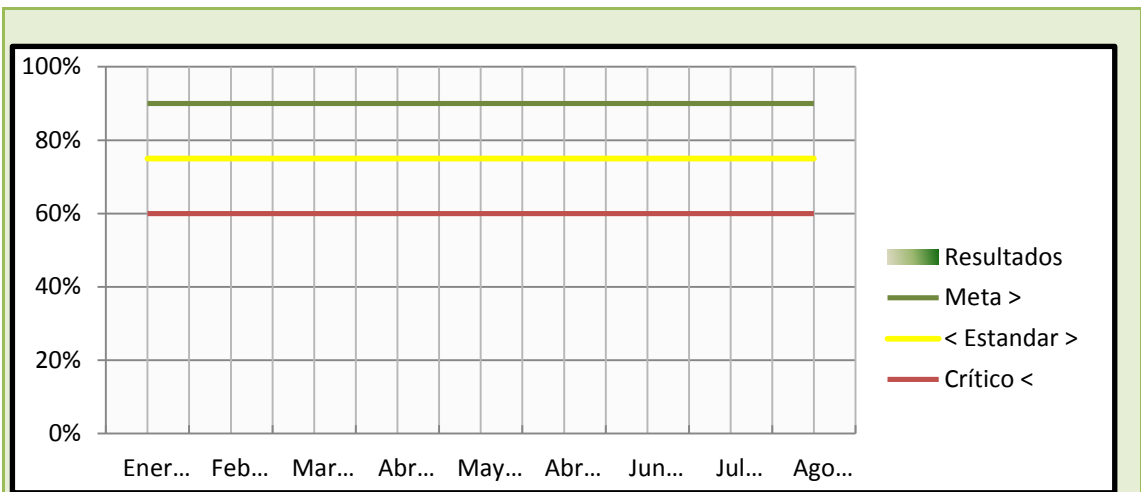


	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Ago	Sep	Oct	Nov
Meta >	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
<Estándar>	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%
Crítico <	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
Resultados	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Responsable:	Jefe de Talento Humano		
Área/Proceso:	Talento Humano		
Criterio de semaforización	Crítico 60%	Estándar 75%	Meta 90%
Meta:	90%	Frecuencia:	Anual
Relación con otro indicador	Indicador 5	Frecuencia:	Anual
Formula	Descripción de variables		
$\frac{\text{Programas concluidos}}{\text{Programas propuestos}} \times 100\%$	Ninguno		
Control de Cambios			
Fecha	Versión	Detalle del Cambio	

APÉNDICE 30

Ficha Técnica: Indicador # 4				
Nombre del Indicador:	Nivel de Cargo estructurados de la Organización			
Tipo de Perspectiva	Financiera	Cliente	Procesos Internos	Aprendizaje y Crecimiento
				x
Definición:	Cargos estructurados de la Organización versus a los cargos que a Organización posee			
Objetivo:	Re-estructurar cargos y actualizar Organigrama			
Gráficos				

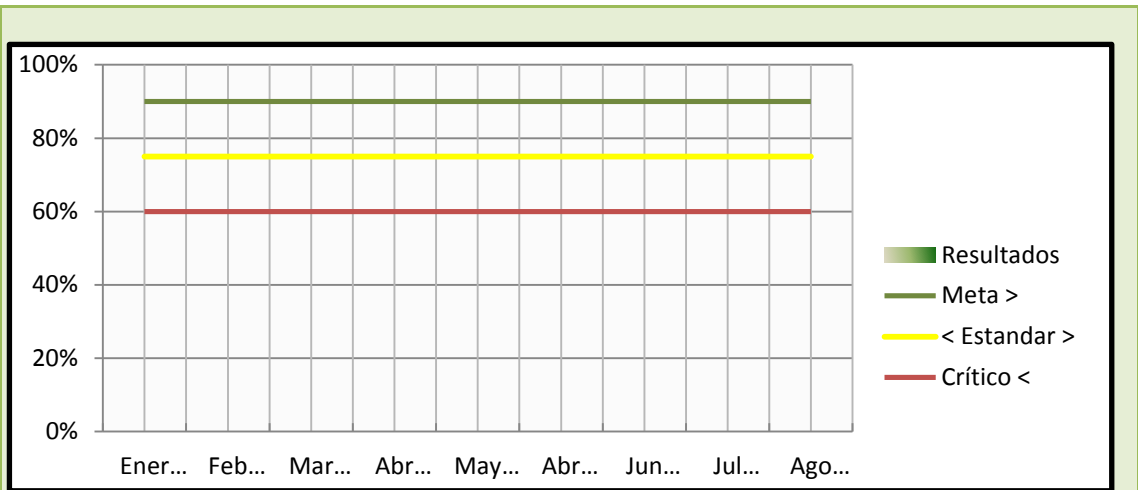


	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Ago	Sep	Oct	Nov
Meta >	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
<Estándar>	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%
Crítico <	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
Resultados	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Responsable:	Jefe de Talento Humano								
Área/Proceso:	Talento Humano								
Criterio de semaforización	Crítico			Estándar			Meta		
	60%			75%			90%		
Relación con otro indicador	Indicador Número 2				Frecuencia:		Anual		
Formula					Descripción de variables				
$\frac{\# \text{ de cambios realizados}}{\# \text{ de cambios por realizar}} \times 100\%$					Ninguno				
Control de Cambios									
Fecha	Versión			Detalle del Cambio					

APÉNDICE 31

Ficha Técnica: Indicador #5				
Nombre del Indicador:	Nivel de Departamentos integrados			
Tipo de Perspectiva	Financiera	Cliente	Procesos Internos	Aprendizaje y Crecimiento
				x
Definición:	Número de Departamentos integrados versus los Departamentos que existen en la Organización			
Objetivo:	Mejorar clima laboral en todas las áreas de la Organización y sucursales.			
Gráficos				

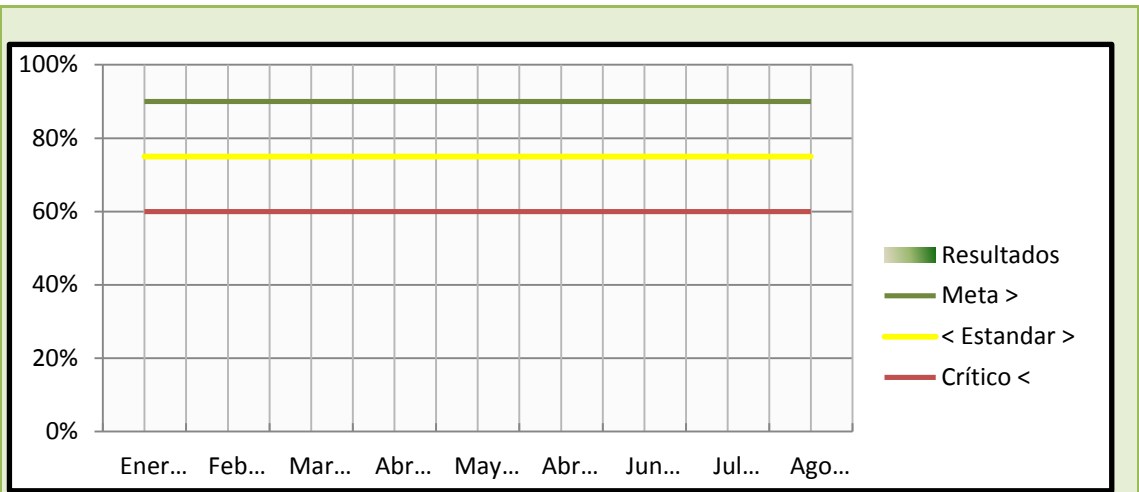


	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Ago	Sep	Oct	Nov
Meta >	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
<Estándar>	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%
Crítico <	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
Resultados	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Responsable:	Jefe de Talento Humano		
Área/Proceso:	Talento Humano		
Criterio de semaforización	Crítico 60%	Estándar 75%	Meta 90%
Relación con otro indicador	Indicador Número 3	Frecuencia:	Semestral
Formula	$\frac{\# \text{ de departamentos involucrados}}{\# \text{ total de departamentos}} \times 100\%$		
	Descripción de variables		
	Ninguno		
Control de Cambios			
Fecha	Versión	Detalle del Cambio	

APÉNDICE 32

Ficha Técnica: Indicador # 6				
Nombre del Indicador:	Nivel de Colaboradores Capacitados			
Tipo de Perspectiva	Financiera	Cliente	Procesos Internos	Aprendizaje y Crecimiento
				x
Definición:	Número de colaboradores capacitados versus el número de colaboradores existentes en la Organización			
Objetivo:	Ampliar la plataforma de información o infraestructura tecnológica para la integración de las áreas de logística - venta - mercadeo - crédito y cobranza - comercial.			
Gráficos				



	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Ago	Sep	Oct	Nov
Meta >	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
<Estándar>	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%
Crítico <	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
Resultados	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Responsable:	Subgerente de TI		
Área/Proceso:	Tecnología e Información		
Criterio de semaforización	Crítico	Estándar	Meta
	60%	75%	90%
Relación con otro indicador	Indicador Número 1	Frecuencia:	Mensual
Formula	Descripción de variables		
$\frac{\# \text{ de colaboradores capacitados}}{\# \text{ de colaboradores totales}} \times 100\%$	Ninguno		
Control de Cambios			
Fecha	Versión	Detalle del Cambio	

APÉNDICE 33

AGENDA DE CAMBIO PROPUESTA

Fecha: Agosto 2013		AGENDA DE CAMBIO				Acta #1	
Fecha de revisión anterior: Creación		COMERCIAL - LOGÍSTICA - VENTAS - CRÉDITO Y COBRANZAS - MERCADERO				El	
Fecha de revisión anterior: Creación		Subgerente Administrativo Nacional				de Negocios, Divisiones D	
Perspectiva	Estado Actual	Incitativa - Medidas Preventivas - Medidas Correctivas	Temporización	Cronograma	Responsable	Díaz de Santos, S.A., 1994, p. 157	
Perspectiva Financiera	PLANIFICADO	Regular los pronósticos de ventas de acuerdo a la demanda y al nivel de abastecimiento que tienen las sucursales	Mediano Plazo	Agosto 2013 - Agosto 2014	Jefe Comercial de las 3 divisiones		
Perspectiva Cliente	PLANIFICADO	Implementar diagrama de Ganx, para el seguimiento de las ventas realizadas y por realizar.	Mediano Plazo	Agosto 2013 - Agosto 2014	Gerentes y Gerentes de las Divisiones Comerciales		
Perspectiva Cliente	PLANIFICADO	Implementar 6 Sigma en las áreas de comercial - ventas - logística y producción	Mediano Plazo	Agosto 2013 - Agosto 2014	Gerentes y Gerentes de las Divisiones Comerciales		
Perspectiva Cliente	PLANIFICADO	Implementación de Marketing de boca en boca	Mediano Plazo	Agosto 2013 - Agosto 2014	Jefes de Ventas de las 3 Divisiones		
Perspectiva Cliente	PLANIFICADO	Implementación del Post-Servicio al cliente vía online y telefónica	Mediano Plazo	Agosto 2013 - Agosto 2014	Gerentes y Gerentes de las Divisiones Comerciales		
Perspectiva Cliente	PLANIFICADO	Implementar 6 Sigma en el área de ventas	Mediano Plazo	Agosto 2013 - Agosto 2014	Gerentes y Gerentes de las Divisiones Comerciales		
Perspectiva Cliente	PLANIFICADO	Implementar 6 Sigma en el área de ventas	Mediano Plazo	Agosto 2013 - Agosto 2014	Gerentes y Gerentes de las Divisiones Comerciales		
Perspectiva Cliente	PLANIFICADO	Investigación de Mercado	Mediano Plazo	Agosto 2013 - Agosto 2014	Gerentes y Gerentes de las Divisiones Comerciales		
Perspectiva Cliente	PLANIFICADO	Estudio de mercado	Mediano Plazo	Agosto 2013 - Agosto 2014	Jefe Comercial de las divisiones		
Perspectiva Cliente	PLANIFICADO	Realizar un estudio de mercado para la obtención de convenios y alianzas con nuevos o actuales clientes	Mediano Plazo	Agosto 2013 - Agosto 2014	Jefes de Ventas de las Divisiones		
Perspectiva Cliente	PLANIFICADO	Teoría de Colas	Mediano Plazo	Agosto 2013 - Agosto 2014	Gerentes y Gerentes de las Divisiones Comerciales		
Perspectiva Cliente	PLANIFICADO	Implementación de un Modelo de Gestión para el área de Talento Humano	Mediano Plazo	Agosto 2013 - Agosto 2014	Jefe de Talento Humano		
Perspectiva Cliente	PLANIFICADO	Implementación de un Modelo de Gestión para el área de Talento Humano	Mediano Plazo	Agosto 2013 - Agosto 2014	Jefe de Talento Humano		
Perspectiva Cliente	PLANIFICADO	Implementación de un Modelo de Gestión para el área de Talento Humano	Mediano Plazo	Agosto 2013 - Agosto 2014	Jefe de Talento Humano		
Perspectiva Cliente	PLANIFICADO	Implementación de un Modelo de Gestión para el área de Talento Humano	Mediano Plazo	Agosto 2013 - Agosto 2014	Jefe de Talento Humano		
Perspectiva Cliente	PLANIFICADO	Implementación de un Modelo de Gestión para el área de Talento Humano	Mediano Plazo	Agosto 2013 - Agosto 2014	Jefe de Talento Humano		
Perspectiva Cliente	PLANIFICADO	Implementación de un Modelo de Gestión para el área de Talento Humano	Mediano Plazo	Agosto 2013 - Agosto 2014	Jefe de Talento Humano		
Perspectiva Cliente	PLANIFICADO	Implementación de un diseño nuevo de intranet	Mediano Plazo	Agosto 2013 - Agosto 2014	Gerente de Sistemas		

BIBLIOGRAFÍA

[2] La Hoja Competitiva Edición Sexta de Díaz Santos S.A., 1997, p.17.

[3] The Business Review América Latina. El Balanced Scorecard: Mejores que Impulsan el desempeño por Robert S. Kaplan y David P. Norton; 2005; p.4.

[4] Mapas Estratégico - HBS. Kaplan y David P. Norton; 2004

- [5] Un modelo general de Gestión por Competencias, José María Saracho, 2005, p. 96.
- [6] Tesis: “Diseño e Implementación de un Sistema de Control de Gestión de Seguridad Industrial para una empresa que se dedica a la fabricación y distribución de productos químicos”; Marlon Urelío Avilés Villacís y Danny Eduardo UquillasDaquilema; 2011-2012; pg. 9.
- [7] <http://www.lokad.com/es/lead-time-definicion-y-formula>.
- [8] Justo a Tiempo. La Técnica Japonesa que Genera Mayor Ventaja Competitiva por Edward J. Hay, pág. 9.
- [9] Revista ekos; <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/71.pdf>.
- [10] El Universo Domingo, 2 de Junio, 2013: Reforma Laboral y Productiva, en agenda oficial;
<http://www.eluniverso.com/noticias/2013/06/02/nota/978641/reforma-laboral-productiva-agenda-oficial>.