

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ECONOMÍA

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE ECONOMISTA**

**TEMA: DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO A
TRAVÉS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
DE LA EMPRESA PROAJI CIA. LTDA.**

AUTORA: SILVIA LORENA RIVERA IZA

DIRECTOR: EC. GUIDO DUQUE

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado con cariño a mis padres y hermanos, de quienes recibí el apoyo incondicional para culminar con éxito mi carrera universitaria.

A Diego mi esposo, Juan Diego y Maite mis hijos por su compañía y paciencia en todas las actividades que me permitieron llevar a cabo este trabajo.

AGRADECIMIENTO

A la Gerencia Administrativa de PROAJI CIA. LTDA., quienes facilitaron la información necesaria para que este trabajo se desarrolle en su totalidad.

Mi más sincero agradecimiento a mi Tutor el Economista Guido Duque, por su ayuda, optimismo y conocimientos aportados en el desarrollo de esta tesis.

AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, Silvia Lorena Rivera Iza, en calidad de autora del trabajo de Investigación o Tesis realizada sobre **“DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO A TRAVÉS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA EMPRESA PROAJI CIA. LTDA.”** por la presente Autorizo a la **UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR**, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autora me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, 14 de Noviembre del 2012



Silvia Lorena Rivera Iza

C.C. 100249542-0

lorenariv@hotmail.com

INFORME DE FINALIZACIÓN DE TESIS

Quito, 28 de Octubre del 2011

Señor Economista

Marco Posso Zumárraga

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA U.C.

Presente.-

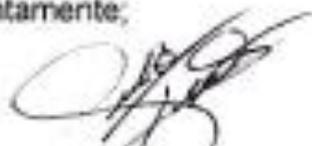
De mi consideración

Se me designó director de la tesis intitulada: **"DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO A TRAVÉS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA EMPRESA PROAJI CIA. LTDA."** presentado por la señorita egresada **SILVIA LORENA RIVERA IZA** previo a la obtención del título de **Economista**, y sobre el cual me permito manifestar su aprobación total en base a las siguientes consideraciones:

1. Se ha cumplido con los objetivos planteados: general y específicos.
2. Las hipótesis han sido comprobadas y/o rechazadas cumpliendo con los pasos de investigación pertinentes.
3. Se ha logrado cumplir con lo planteado en los capítulos del plan analítico. El mismo que fue modificado en base de la investigación aplicada.
4. Se realizó un trabajo de investigación que cumple con los requisitos mínimos para aplicar al título de grado.
5. Por los antecedentes expuestos ratifico la aprobación del plan de tesis.

Particular que comunico para los fines consiguientes;

Atentamente;



Eeon. Guido Dugue.

**CATEDRÁTICO DE LA FACULTAD
DIRECTOR DE TESIS**



g
ok

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Teléfonos 2523211 – 2529129 Apartado 1038 Quito – Ecuador

DEPARTAMENTO DE TESIS
CALIFICACION DE GRADO
OFICIO 2484-2011-IT
(CARRERA DE ECONOMIA)

TITULO DE LA TESIS:

“DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO A TRAVÉS DEL CAUDRO DE MANDO INTEGRAL DE LA EMPRESA PROAJI CIA. LTDA.”

EGRESADA: SILVIA LORENA RIVERA IZA

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS: El principal objetivo del trabajo es diseñar un Plan Estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para PROAJI CIA LTDA que permita incrementar su competitividad y cumplir con eficiencia la misión de la compañía.

El trabajo cuenta con los siguientes objetivos específicos:

1. Realizar el diagnóstico estratégico de la empresa (análisis interno y externo) e identificar los aspectos positivos y negativos de la empresa tanto en su interior como el entorno que la rodea.
2. Crear estrategias que permita definir el accionar de la empresa.
3. Elaborar el Plan Estratégico de PROAJI CIA. LTDA.

Los objetivos se han cumplido en virtud de que se ha elaborado el plan estratégico.

DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS: La Hipótesis principal del trabajo se refiere a:

- La aplicación de la Planificación Estratégica en base al CMI para la empresa PROAJI CIA. LTDA. Conducirá al mejoramiento de la competitividad de la empresa.

Las Hipótesis específicas se refieren a:

- El diagnóstico estratégico mostrará que la empresa no maneja apropiadamente su proceso de toma de decisiones, permitiendo determinar el impacto de estas y su influencia en los resultados de la gestión.
- Una visión de largo plazo con estrategias adecuadas permitirá definir el accionar de la empresa, logrando su mejoramiento institucional.
- El desarrollo de un plan estratégico permitirá mejorar o crear estrategias que ayuden a la consecución de los objetivos valiéndose de indicadores que permitan medir el rendimiento de la organización frente a sus metas, objetivos y resultados.

Las hipótesis no se demuestran en virtud de que para comprobarlas es necesario que el plan

este implementado y se tengan indicadores anteriores y actuales.

METODOLOGÍA Y VARIABLES UTILIZADAS: La metodología utilizada para el presente estudio fue empezar con el diagnóstico de la empresa realizando el análisis interno y externo para proceder a elaborar una matriz FOCA, igualmente se han usado las herramientas como el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter, el análisis de la cadena de valor, se han verificado en la empresa las cuatro perspectivas del BSC como son aprendizaje, cliente, financiero, posteriormente se realiza el direccionamiento estratégico, se plantea la misión y visión, matriz de principios y valores, se determinan objetivos institucionales y objetivos estratégicos, políticas y procedimientos, así como también se construye un mapa estratégico. En la parte operativa se elabora un plan operativo con metas indicadores, actividades, tipos y responsables. Para terminar el estudio se elaboran indicadores para el seguimiento y control del plan.

CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN: Las conclusiones y recomendaciones se refieren a que se ha cumplido el objetivo de diseñar un Plan Estratégico basado en el CMI para PROAJI CIA LTDA, la empresa no da importancia necesaria al conocimiento y comprensión que todos deben tener sobre las estrategias, para el diseño de la planificación estratégica es necesario que todos los niveles de la organización se involucren de una manera responsable en la comunicación por cumplimiento de la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias, para que de esta manera se logre la ejecución de los objetivos planteados. Se recomienda brindar entrenamiento a todos los empleados involucrados, PROAJI debe ir junto al movimiento actual del mercado buscando la satisfacción de las necesidades de los clientes y superando las expectativas a través de su investigación, detección y mejor adaptación de la oferta de productos y servicios, es decir que debe encontrar diferentes técnicas para los clientes logrando como resultado la fidelidad de cada uno de ellos. La empresa debería buscar nuevos mercados ya que cuenta con un número reducido de clientes, la implementación del plan estratégico mediante el uso del BSC o CMI permitirá a PROAJI realizar el seguimiento de las metas como también de las iniciativas, presupuestos, decisiones, acciones o proyectos que viabilicen el cumplimiento de dichas metas. Se debe realizar el "feedback" de la estrategia con el propósito de evaluarla y poder perfeccionarla. Las conclusiones y recomendaciones guardan concordancia con los resultados de la investigación.

NOTA: Nueve (9.0)

RECOMIENDA LA PUBLICACIÓN DE LA TESIS **SI** **NO**

RAZÓN DE LA PUBLICACIÓN:

DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBA LA PUBLICACIÓN **SI** **NO**

PROFESOR: Economista Luis Alberto Dávila Toro M.3.A

FIRMA:



FECHA: martes, 3 de enero de 2012



10
02

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Tel. 523211 -529129 -521641 Apartado 1088 Quito -- Ecuador

DEPARTAMENTO DE TESIS

CALIFICACIÓN DE GRADO

TÍTULO DE LA TESIS: "DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO A TRAVÉS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA EMPRESA PROAJI CIA. LTDA."

EGRESADO: Silvia Lorena Rivera Iza

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS:

La revisión de los capítulos que componen la tesis permitió observar que los objetivos planteados en la investigación fueron cumplidos.

DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS:

En el desarrollo de la tesis, las hipótesis planteadas en la investigación fueron adecuadamente demostradas, lo que se destacó también en las conclusiones.

RECIBIDO:.....
FECHA: 6 MAR 2012
HORA:.....
DEPARTAMENTO DE TESIS

<p>METODOLOGÍA Y VARIABLES UTILIZADAS: La metodología para la realización de la investigación fue la adecuada, dado que se empleó estrategias de tipo cualitativo como cuantitativo. Mientras que las variables empleadas a lo largo de la tesis fueron las pertinentes, y guardaban coherencia con los objetivos e hipótesis formulados.</p>	
<p>CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN: Las conclusiones y recomendaciones guardan la necesaria concordancia con el contenido y los resultados fruto de la investigación de tesis.</p>	
<p>NOTA: 10 Diez</p>	
<p>RECOMIENDA LA PUBLICACIÓN DE LA TESIS</p>	<p>SI NO</p>
<p>RAZÓN DE LA PUBLICACIÓN</p>	
<p>DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBA LA PUBLICACIÓN</p>	
<p>PROFESOR: Guido Vinicio Duque Suárez</p>	<p>FIRMA </p>
<p>FECHA: 6 de marzo del 2012</p>	

906

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Formulario para la CALIFICACIÓN DE LA TESIS ESCRITA

Por favor, en el caso de las preguntas cerradas ubique una X en la celda de su elección, y en las preguntas abiertas, registre su respuesta textual y entregue un documento impreso y un archivo magnético (diskette), en formato MICROSOFT WORD

CARRERA: ECONOMÍA		Expediente No.	
TITULO DEL PLAN DE TESIS "DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO A TRAVÉS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA EMPRESA PROAJI CIA. LTDA."			
AUTORES: SILVIA RIVERA IZA			
PROFESOR: DR. CARLOS FERNANDO PADILLA MSc.			
Fecha de entrega: 14/12/2011			
RESULTADO DE LA EVALUACION:			
Se califica la Tesis?	SI	X	Llene únicamente la información correspondiente a la PARTE B
	NO		Llene únicamente la información correspondiente a la PARTE A

RECIBIDO:
FECHA: 14 DIC 2011
HORA:
DEPARTAMENTO DE TESIS

PARTE A. AJUSTES NECESARIOS

De forma	Sobre los contenidos

PARTE B. CALIFICACION

1. Redacción	Si	No	2. Presentación	Si	No
Hay secuencia en el razonamiento?	X		Tiene Índice General	X	
Las ideas que se trata de explicar son claras?	X		Tiene Índice de Cuadros y gráficos		X
Se atiende a las normas gramaticales básicas	X		Incluye Resumen ejecutivo	X	
Califique con una nota entre 1 y 5 / 4 /			Califique con una nota entre 1 y 5 / 4 /		

3. Cumplimiento de Objetivos

A través de qué actividades se cumplieron los objetivos? (enuncie las actividades realizadas para alcanzar cada objetivo específico)

3.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS

Objetivo 1:

Diseñar un Plan Estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard) para PROAJI CIA LTDA., que permita incrementar su competitividad y cumplir con eficiencia la misión de la compañía.

CAPITULO III - IV (págs. 73 - 123)

Balances e índices financieros

Matriz FODA

Estructura de visión, misión, objetivos organizacionales

Diseño de Proyectos

Desarrollo de proyectos

ACTIVIDADES EFECTUADAS

Nivel de cumplimiento					
Totalmente	<input checked="" type="checkbox"/>	Parcialmente		No se cumplió	
<p>Objetivo 2: Realizar el diagnóstico estratégico de la empresa (análisis interno y externo) e identificar los aspectos positivos y negativos de la empresa tanto a su interior como el entorno que la rodea.</p>					
<p>Objetivo 3: Crear estrategias que permitan definir el accionar de la empresa.</p>					
<p>Nivel de cumplimiento</p>					
Totalmente	<input checked="" type="checkbox"/>	Parcialmente		No se cumplió	
<p>Califique con una nota entre 1 y 20 /18 /</p>					
<p>4. Puesta a prueba de las hipótesis</p>					
<p>Hipótesis específicas</p>					
<p>Hipótesis General.</p>					
<p>La aplicación de la Planificación Estratégica en base al CM I para la empresa PROAJI CIA LTDA., conducirá al mejoramiento de la competitividad de la empresa.</p>					
<p>Resultado de la puesta a prueba</p>					
Acceptada		<input checked="" type="checkbox"/>	Negada		
<p>Hipótesis específicas</p>					
<p>Evidencias</p>					
<p>CAPITULO III - IV (págs. 73 - 123) Balances e índices financieros Matriz FODA Estructura de visión, misión, objetivos organizacionales Diseño de Proyectos Desarrollo de proyectos</p>					
<p>Evidencias</p>					
<p>CAPITULO III (págs. 73 - 103) La nueva filosofía corporativa Identificación de objetivos y acciones estratégicas Planteamiento estratégico Mapa estratégico</p>					
<p>CAPITULOS II (págs. 32 -69) Análisis externo Análisis interno Matriz FODA Matrices: potencialidad, vulnerabilidad, potenciamiento</p>					

<p>Hipótesis 1. El diagnóstico estratégico mostrará que la empresa no maneja apropiadamente su proceso de toma de decisiones, permitiendo determinar el impacto de éstas y su influencia en los resultados de la gestión.</p>	<p>CAPITULOS II (págs. 32 -69) Análisis externo Análisis interno Matriz FODA Matrices; potencialidad, vulnerabilidad, potenciamiento</p>
<p>Resultado de la puesta a prueba</p>	
<p>Acceptada <input checked="" type="checkbox"/> Negada <input type="checkbox"/></p>	
<p>Hipótesis específicas</p> <p>Hipótesis 2 Una visión a largo plazo con estrategias adecuadas permitirá definir el accionar de la empresa, logrando su mejoramiento institucional</p>	<p>Evidencias</p> <p>CAPITULO III (págs. 60 - 91) La nueva filosofía corporativa Identificación de objetivos y acciones estratégicas Planteamiento estratégico Mapa estratégico</p>
<p>Resultado de la puesta a prueba</p>	
<p>Acceptada <input checked="" type="checkbox"/> Negada <input type="checkbox"/></p>	
<p>Hipótesis específicas</p>	<p>Evidencias</p>
<p>Hipótesis 3. El desarrollo de un plan estratégico permitirá mejorar o crear estrategias que ayuden a la consecución de los objetivos valiéndose de indicadores que permitan medir el rendimiento de la organización frente a sus metas, objetivos y resultados.</p>	<p>CAPITULO IV (págs.. 104-123) Planes operativos Cuadro de Mando Integral Perspectivas</p>
<p>Resultado de la puesta a prueba</p>	
<p>Acceptada <input checked="" type="checkbox"/> Negada <input type="checkbox"/></p>	
<p>Califique con una nota entre 1 y 20 / 19 /</p>	
<p>5. Técnicas y Procedimientos utilizados Enumere los principales procedimientos y Técnicas utilizadas</p>	
<p>1. Recolección de datos 2. Entrevistas 3. Observación de Campo Califique con una nota entre 1 y 10 / 9 /</p>	<p>4. Análisis / Síntesis 5. Diagramación 6. Diseño</p>

6. Conclusiones	7. Recomendaciones
<p>Cuáles son los principales aportes para enfrentar los problemas detectados en las conclusiones?</p> <p>1. Se ha conseguido cumplir con el objetivo general de diseñar un plan estratégico basado en el CMI para PROAJI CIA, por lo que no se puede rechazar la hipótesis general de que es posible la aplicación de la planificación estratégica en base al CMI para el mejoramiento de la competitividad de la empresa.</p>	<p>Cuáles son los principales hallazgos encontrados</p> <p>1. El entrenamiento debe ser tanto instrumental como conceptual para que todos los empleados e involucrados claves en sus diferentes niveles, aumenten su capacidad de pensamiento estratégico y sistémico para que no corran el riesgo de establecer y alcanzar objetivos mecánicamente sin ir al fondo del verdadero propósito de la gestión.</p>
<p>2. Se logró cumplir con el objetivo específico de realizar el diagnóstico estratégico de la empresa e identificar los aspectos positivos y negativos de la misma, por lo tanto se ratifica la hipótesis específica de que dicho diagnóstico mostrará que la empresa no maneja apropiadamente su proceso de toma de decisiones.</p>	<p>2. Para que el diseño de la Planificación Estratégica tenga éxito debe existir el involucramiento de todas las personas de la organización y no únicamente del nivel directivo.</p>
<p>3. Se cumplió con el objetivo específico de crear estrategias que definan el accionar de la empresa, por lo tanto la hipótesis de que el planteamiento de estrategias adecuadas permitirán definir el accionar de la empresa, logrando un mejoramiento institucional se confirma.</p>	<p>3. PROAJI debe ir junto al movimiento actual del mercado buscando la satisfacción de las necesidades de los clientes y superando sus expectativas a través de su investigación, detección y mejor adaptación de la oferta de productos y servicios, es decir que debe encontrar diferentes técnicas para los clientes logrando como resultado la fidelidad de cada uno de ellos.</p>
<p>4. Se ha llegado a determinar que el desarrollo de la planificación estratégica para la empresa, ayuda a la comunicación oportuna de las metas empresariales, a las personas que componen la empresa, quienes conocen la intensión y el propósito de la herramienta, lo que permitirá cumplir con los objetivos específicos para cada una de las áreas de la organización.</p>	<p>4. Es importante que la empresa a través de sus directivos determinen objetivos y metas reales para cada indicador y cuando existan datos históricos se proceda a realizar una comparación con estos para saber cómo han ido cambiando y evolucionando.</p>
<p>5. La empresa no da la importancia necesaria al conocimiento y comprensión que todos deben tener sobre las estrategias.</p>	<p>5. La empresa debería buscar nuevos mercados ya que cuenta con un número reducido de clientes y cuando falte uno de estos, se verán afectados considerablemente.</p>

<p>6. Para el diseño de la planificación estratégica es necesario que todos los niveles de la organización, no solamente brinden su apoyo sino se involucren de una manera responsable en la comunicación por cumplimiento de la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias, para que de esta manera logre la ejecución de los objetivos planteados.</p>	<p>6. Se debe contar con toda la información y datos necesarios para el cálculo de los indicadores, con la finalidad de que su evaluación no resulte una tarea difícil y tediosa que desanime a los involucrados y sobre todo que al final estimule la participación de las personas que están adaptándose al proceso.</p>
<p>Califique con una nota entre 1 y 15 / 14 /</p>	<p>Califique con una nota entre 1 y 15 / 14 /</p>

<p>8. Consistencia Interna</p>		<p>Si</p>	<p>x</p>	<p>No</p>
---------------------------------------	--	------------------	-----------------	------------------

Existe concordancia entre los objetivos, hipótesis, capítulos, conclusiones y recomendaciones?

Califique con una nota entre 1 y 10 / 8 /

<p>NOTA TOTAL (sume las notas parciales y divida para diez)</p>	<p>9.7</p>
--	------------

<p>Recomendaría que la Facultad publique un Resumen de esta Tesis</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1150 891 1190 1025"> <p>Si</p> </td> <td data-bbox="1150 772 1190 891"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1190 891 1230 1025"> <p>No</p> </td> <td data-bbox="1190 772 1230 891"> <p>X</p> </td> </tr> </table>	<p>Si</p>		<p>No</p>	<p>X</p>
<p>Si</p>					
<p>No</p>	<p>X</p>				

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPITULO I.....	1
1. PLAN DE TESIS.....	2
1.1. Tema.....	2
1.2. Antecedentes.....	2
1.3. Justificación e Importancia.....	3
1.4. Delimitación.....	4
1.5. Objetivos.....	4
1.5.1.Objetivo General.....	4
1.5.2.Objetivos Específicos.....	4
1.6. Hipótesis.....	4
1.6.1.Hipótesis General.....	4
1.6.2.Hipótesis Específicas.....	5
1.7. Marco de referencia.....	5
1.7.1.Marco Teórico.....	5
1.7.2.Planificación Estratégica.....	5
1.7.3.Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard).....	9
1.7.4.Marco Conceptual.....	14
1.8. Metodología.....	20
1.8.1.Método Analítico.....	20
1.8.2.Método Sintético.....	20
1.8.3.Método Deductivo.....	21
1.8.4.Método Inductivo.....	21
1.8.5.Técnicas de Investigación.....	21
1.8.6.Fuentes.....	21
1.8.7.Tratamientos de la información.....	22
1.8.8.Variables.....	23
1.9. Plan analítico.....	24
1.10. Cronograma de actividades.....	26
1.11. Bibliografía.....	27
CAPITULO II.....	29
2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE PROAJI CIA. LTDA.....	30
2.1. Estructura de Proaji Cia. Ltda.....	30
2.2. Análisis de la Organización de Proaji Cia. Ltda.....	34
2.3. Análisis Interno y Externo.....	35

2.4. Ambiente externo	36
2.4.1. Macroambiente	36
2.4.1.1. Factores Económicos	37
2.4.1.2. Tasas de Interés	37
2.4.1.3. Factores Políticos	39
2.4.1.4. Factor Socio-económico	40
2.4.1.5. Factor Mercado Exterior	41
2.4.2. Microambiente	44
2.4.2.1. Proveedores	44
2.4.2.2. Clientes	45
2.4.2.3. Competidores	45
2.4.3. FODA	47
2.4.3.1. Fortalezas	47
2.4.3.2. Debilidades	49
2.4.3.3. Oportunidades	50
2.4.3.4. Amenazas	51
2.4.4. Análisis de Procesos	56
2.4.4.1. Inventario de Procesos	56
2.4.5. La cadena de Valor	60
2.4.6. Mapa de Procesos	63
2.4.7. Selección de Procesos	63
 CAPITULO III.....	 66
3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE PROAJI CIA. LTDA	67
3.1. Misión	67
3.2. Visión	67
3.3. Principios y Valores	68
3.4. Objetivos Institucionales	75
3.5. Objetivos Estratégicos	76
3.6. Estrategias	77
3.7. Políticas	82
3.8. Procedimientos	93
3.9. Mapa Estratégico	95
 CAPITULO IV.....	 96

4. PLAN OPERATIVO Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BSC PARA PROAJI CIA. LTDA.....	97
4.1. Plan Operativo de Proají Cia. Ltda	97
4.2. Metodología y Respaldos del BSC	100
4.3. Cuadro de Mando Integral o BSC	104
4.4. Ingeniería de Indicadores	104
4.4.1.La perspectiva Financiera	104
4.4.2.La perspectiva del Cliente	107
4.4.3.La perspectiva de Procesos Internos	111
4.4.4.La perspectiva del Aprendizaje	114
4.5. Evaluación y Monitoreo de los Indicadores	118
4.5.1. Metodología usada para la evaluación y monitoreo	118
4.6. Sistema de Gestión	119
CAPÍTULO V	121
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	122
5.1. CONCLUSIONES	122
5.2. RECOMENDACIONES	124

INDICE DE ANEXOS

ANEXOS Y BIBLIOGRAFÍA.....	126
1. Anexo # 1 Balance General año 2006	127
2. Anexo # 2 Estado de Pérdidas y Ganancias año 2006.....	128
3. Anexo # 3 Balance General año 2007	129
4. Anexo # 4 Estado de Pérdidas y Ganancias año 2007.....	130
5. Anexo # 5 Balance General año 2008	131
6. Anexo # 6 Estado de Pérdidas y Ganancias año 2008.....	132
7. Anexo # 7 Balance General año 2009	133
8. Anexo # 8 Estado de Pérdidas y Ganancias año 2009.....	134
9. Anexo # 9 Balance General año 2010	135
10. Anexo # 10 Estado de Pérdidas y Ganancias año 2010.....	136
11. BIBLIOGRAFÍA.....	137

INDICE DE TABLAS

1. Tabla # 1 Tasas de Interés Activas Efectivas Referenciales	38
2. Tabla # 2 Análisis Fortalezas Vs Oportunidades y Amenazas	53
3. Tabla # 3 Análisis Debilidades Vs Oportunidades y Amenazas	55
4. Tabla # 4 Matriz de Clasificación de Procesos	58
5. Tabla # 5 Matriz de Selección de Procesos	64
6. Tabla # 6 Encuesta realizada a 21 personas de distintas áreas de la empresa	69
7. Tabla # 7 Encuesta realizada al 100% del personal de la empresa	69
8. Tabla # 8 Encuesta ¿Conoce la Misión de la Organización?	70
9. Tabla # 9 Encuesta ¿Conoce la Visión de la Organización?	71
10. Tabla # 10 ¿Conoce los nuevos servicios y productos que posee la Organización?	72
11. Tabla # 11 ¿Conoce los objetivos de la Organización?	73
12. Tabla # 12 ¿Conoce los principios y valores de la Organización?	74
13. Tabla # 13 Encuesta acerca del nivel de lealtad de la empresa hacia el trabajador ...	83
14. Tabla # 14 Encuesta realizada al 100% del personal de la empresa	83
15. Tabla # 15 ¿Considera que los beneficios otorgados por la empresa está conforme con la ley?	84
16. Tabla # 16 ¿Cree que los beneficios de la empresa representa el trabajo que desempeña?	85
17. Tabla # 17 ¿Su familia está de acuerdo con los beneficios que le ofrece la empresa?.	85
18. tabla # 18 ¿Aceptaría algún tipo de beneficio a cambio de entregar información de la empresa?	86
19. Tabla # 19 ¿Piensa que la empresa le otorga estabilidad?	86
20. Tabla # 20 ¿Cambiaría de trabajo por un sueldo mayor pero sin estabilidad?	87
21. Tabla # 21 Encuesta al 100% de trabajadores sobre apertura al cambio	88
22. Tabla # 22 Análisis porcentual sobre encuesta de apertura al cambio	88
23. Tabla # 23 ¿Piensa usted que el cambio permanente conlleva al éxito?	89
24. Tabla # 24 ¿Cree usted que la introducción de nuevos sistemas tecnológicos permiten el mejor desenvolvimiento en los procesos llevados por la empresa?	90
25. Tabla # 25 ¿Considera usted que la capacitación del personal permite que la empresa sea competitiva?.....	91
26. Tabla # 26¿A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos?	91

INDICE DE GRÁFICOS

1. Gráfico # 1 Balanced Scorecard en las cuatro perspectivas de la organización	11
2. Gráfico # 2 Balanced Scorecard con principios de gestión decisivos	13
3. Gráfico # 3 Organigrama estructural funcional de Proaji Cia. Ltda.	31
4. Gráfico # 4 Tasa de desempleo	41
5. Gráfico # 5 Ventas Locales y Ventas al exterior Proaji Cia. Ltda	42
6. Gráfico # 6 Fortalezas vs oportunidades y amenazas.....	52
7. Gráfico # 7 Debilidades vs oportunidades y amenazas	54
8. Gráfico # 8 Cadena de valor de Proaij Cia. Ltda	62
9. Gráfico # 9 Mapa de Procesos.....	64
10. Gráfico # 10 El Modelo de Competencia de las cinco fuerzas de Porter.....	76
11. Gráfico # 11 Mapa Estratégico de Proaij Cia. Ltda.....	95
12. Gráfico # 12 Balanced scorecard perspectivas de la organización.....	101
13. Gráfico # 13 Balanced scorecard con principios de gestión decisivos.....	103
14. Gráfico # 14 Sistema de Gestión, Alineación de la Organización.....	120

**DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO A TRAVÉS DEL CUADRO DE MANDO
INTEGRAL DE LA EMPRESA PROAJI CIA. LTDA.**

**STRATEGIC PLAN DESIGN THROUGH THE BALANCED SCORECARD PROAJI
ENTERPRISE CIA. LTDA.**

El objetivo de la investigación es diseñar un plan estratégico para PROAJI CIA. LTDA. con el fin de afianzar su participación en mercado interno como externo. Se dan a conocer los antecedentes de la empresa, su problemática actual, y se da la justificación a la investigación, cuyo objetivo final es lograr un buen desempeño de la misma, el Diagnóstico Estratégico resume su estructura, con un análisis del ambiente externo e interno que permitirá realizar el análisis FODA, necesario para la elaboración adecuada de estrategias, del análisis de procesos se determinara la cadena de valor, para luego emitir los componentes del Direccionamiento Estratégico: Misión, Visión, Principios y Valores, Objetivos. El plan operativo recopila indicadores, tiempos, metas, se consideran las tres perspectivas de Norton y Kaplan para el análisis, y, basados en la metodología del CMI o balanced scorecard, se harán las correcciones necesarias para el cumplimiento de metas planteadas. El CMI será finalmente quien traduzca adecuadamente la estrategia y la misión de la organización una vez sea implementada.

**PALABRAS CLAVE: DISEÑO / PLAN / ESTRATÉGICO / CMI / EMPRESA /
PROAJI CIA. LTDA.**

ABSTRACT

The purpose of this investigation is to design a strategic plan for PROAJI CIA. LTDA. to strengthen its participation within the local and external market. The company's background is introduced, its current problems, and the justification for this investigation is informed which final objective is to achieve a good company's performance, the Strategic Diagnosis summarizes its structure, with an external and internal environment analysis that will allow us to make a SWOT analysis, necessary for the proper develop of strategies, from the process analysis we will determine the value chain, and after issuing the components of the Strategic Addressing: Mission, Vision, Rules and Values, objectives. The Operative Plan gathers indicators, time, goals and is considered the three Norton and Kaplan perspectives for the analysis and based on the BSC methodology or balanced score card, the necessary amendments will be done for the achievement of the suggested goals. The BSC will finally be who properly translates the strategy and the mission of the organization once it is implemented.

KEYWORDS: DESIGN / PLAN / STRATEGIC / BSC / COMPANY / PROAJI CIA. LTDA.

CAPÍTULO I
PLAN DE TESIS

CAPÍTULO I

1. PLAN DE TESIS

1.1. TEMA:

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO A TRAVÉS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA EMPRESA PROAJI CIA. LTDA.

1.2. ANTECEDENTES

La empresa PROAJI CIA. LTDA. se dedica a la producción y procesamiento de ají en diferentes presentaciones. Sus principales variedades son: ají tabasco, habanero y jalapeño, aunque se está innovando en nuevas opciones para el mercado.

La actual compañía inició sus actividades en los años 60 como una empresa familiar dedicada a la producción de ajíes tabasco en Venezuela productores de Salsa Tabasco en USA, su importante crecimiento permite constituir la empresa en Ecuador el 24 de abril de 1993 como extensión de este negocio y desarrollo de nuevas variedades.

Es así como Proaji Cia. Ltda. se establece en Santo Domingo de los Tsachilas, Av. Quevedo s/n y margen derecho km 7 ½, desde donde se logra comercializar sus productos a nivel nacional y principalmente hacia el mercado internacional.

Debemos destacar que Proaji Cia. Ltda. trabaja desde el año 2008 con más de 280 agricultores ecuatorianos quienes cultivan nuevas variedades de ají y abastecen a la compañía para su proceso productivo y posterior exportación a mercados internacionales.

Para esto Proaji hace una importante inversión en capacitación a los agricultores a quienes además se les facilita semilla de ají y asesoría técnica para que obtengan buenos cultivos, contribuyendo de esta manera no solo a obtener productos de calidad sino también al mejoramiento de su calidad de vida.

En la actualidad la empresa cuenta con la certificación ISO22000, que exige a la compañía cumplir con altas normas de higiene, evitando contaminar productos y mantener un constante control de calidad, de esta forma se garantiza la calidad del producto final cuya participación

en el mercado se da en un 86% para Estados Unidos, un 5% para el mercado local y el 9% para otros países como Inglaterra, Alemania y Japón.

1.3. JUSTIFICACION E IMPORTANCIA

La presente investigación "DISEÑO DEL PLAN ESTRATEGICO A TRAVÉS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA EMPRESA PROAJI CIA. LTDA.", se justifica ya que la empresa busca un mecanismo que le permita lograr un mejor desempeño.

PROAJI CIA. LTDA. ha venido creciendo significativamente, a partir del año 2005 la empresa comienza a percibir problemas ya que en estos últimos años no se han alcanzado los resultados esperados por sus inversionistas viéndose vulnerable ante la competencia tanto nacional como extranjera, debido a que no existe un delineamiento de sus objetivos a alcanzar, la empresa no cuenta con una visión clara a lo que se quiere llegar ya que es manejada de forma empírica y de acuerdo a la experiencia obtenida.

La compañía mantiene un nivel constante de ventas al exterior, sin embargo en la actualidad el mercado nacional ha crecido significativamente ubicándolos en un lugar preferencial, es por esto que la compañía decidió invertir en la adquisición de maquinaria que facilite los procesos productivos, así como en la capacitación tanto del personal, como de agricultores que proveen el ají para su procesamiento, esta inversión aumenta el tamaño organizacional y estructural de la empresa viéndose necesario el diseño de la planificación estratégica a través de la aplicación del cuadro de mando integral que es una herramienta indiscutiblemente útil para llevar a cabo un adecuado control de la estrategia, que ...“proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro”.¹

Por ello surge la necesidad del diseño de la planificación estratégica ya que representa el punto de partida para un excelente desempeño de la empresa, así como la herramienta disponible de la cual se necesita para enfrentar los desafíos externos que afectan a la empresa.

¹ KAPLAN Robert S. y NORTON David P. El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), Ediciones Gestión 2000. S.A.

1.4. DELIMITACION

La Planificación Estratégica para PROAJI CIA LTDA. se la realiza en el año 2010 utilizando indicadores a partir del año 2006, que permitan tener una visión global de su desarrollo y crecimiento tanto en el mercado nacional como internacional, y se proyectara hacia el año 2014 estableciendo en los planes operativos sus tiempos de ejecución, este análisis se realizará principalmente en las instalaciones de la compañía ubicada en Santo Domingo de los Tsachachillas, desde donde se obtiene la mayor información requerida para nuestro análisis.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan Estratégico basado en del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para PROAJI CIA. LTDA., que permita incrementar su competitividad y cumplir con eficiencia la misión de la compañía.

1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el diagnóstico estratégico de la empresa (análisis interno y externo) e identificar los aspectos positivos y negativos de la empresa tanto a su interior como el entorno que la rodea
- Crear estrategias que permita definir el accionar de la empresa.
- Elaborar el Plan Estratégico de PROAJI CIAL. LTDA.

1.6. HIPÓTESIS

1.6.1. HIPÓTESIS GENERAL

La aplicación de la Planificación Estratégica en base al CMI para la empresa PROAJI CIA. LTDA., conducirá al mejoramiento de la competitividad de la empresa

1.6.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- El diagnóstico estratégico mostrará que la empresa no maneja apropiadamente su proceso de toma de decisiones, permitiendo determinar el impacto de éstas y su influencia en los resultados de la gestión.
- Una visión a largo plazo con estrategias adecuadas permitirá definir el accionar de la empresa, logrando su mejoramiento institucional.
- El desarrollo de plan estratégico permitirá mejorar o crear estrategias que ayuden a la consecución de los objetivos valiéndose de indicadores que permitan medir el rendimiento de la organización frente a sus metas, objetivos y resultados

1.7. MARCO DE REFERENCIA

1.7.1. MARCO TEORICO

1.7.2. PLANIFICACION ESTRATEGICA

En épocas remotas cuando las sociedades iniciaban su proceso de organización, vieron la necesidad de identificar un punto inicial que les permita tomar decisiones, así se da inicio a el proceso de planificación ideando métodos y herramientas para crecer como organización, desarrollando estrategias e identificando necesidades, situaciones de riesgo, recursos.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, es por eso que la Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que permite enfatizar en el “qué lograr” (objetivos) al “qué hacer” (estrategias).

Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas.

Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultados natural de la evolución del concepto de Planificación.

“La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.”².

Se consideran cuatro puntos de vista en la planeación estratégica:

El Porvenir De Las Decisiones Actuales

La planeación trata con el destino de las decisiones actuales, es decir que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real que tomará el directorio de la empresa.

Proceso

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

Filosofía

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

²Evoli Jettee, Planeación Estratégica, www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml, 03/02/2010

Estructura

La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer su propósito, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

En este contexto vemos que en el diseño de un Plan Estratégico para la empresa PROAJI es muy importante, pues permitirá que todos sus funcionarios lo conozcan y comprendan contribuyendo con el logro de los objetivos estratégicos.

Importancia de la planificación estratégica

- Genera metas específicas y proporciona a su personal una visión conjunta
- Traza un camino a futuro observando la situación real de la empresa
- Permite reducir la incertidumbre y el riesgo
- Mantiene un enfoque en el futuro y en el presente
- Asigna prioridades en el destino de los recursos
- Favorece el desarrollo de la empresa
- Maximiza el aprovechamiento de los recursos; es decir administra de forma adecuada los recursos sean económicos, materiales, humanos, tecnológicos
- Genera estabilidad a la empresa para que se cumpla la misión
- Aplica tres tipos de control antes de la planificación, en el momento del desarrollo de la planificación y después de planificar
- Minimiza el desperdicio

Para iniciar una planificación estratégica adecuada se debe considerar:

1. El entorno
2. Participación
3. Estrategia
4. Gestión
5. Futuro

El entorno: Es el punto de inicio ya que al iniciar la planificación se debe enfatizar la importancia de los factores externos de la empresa, observar las necesidades en el interior del

mercado e identificar quienes son los que contribuyen a los procesos que generan valor en la empresa.

Participación: La participación debe ser por parte de todos los miembros de la empresa tanto para la elaboración como para su desarrollo.

Estrategia: Se debe enfocar la estrategia al mejoramiento fortalecimiento y crecimiento de la organización.

Gestión: Representa la forma cómo se toman las decisiones en la empresa.

Futuro: Determina hacia donde queremos llegar.

Proceso de la planificación estratégica

Para el desarrollo de la planificación estratégica es necesario realizar los siguientes pasos:

- Diagnóstico estratégico
- Direccionamiento estratégico
- Planes tácticos, Operativos e Indicadores de Gestión
- Evaluación del Plan Estratégico

Diagnóstico Estratégico

Es la herramienta que se utiliza para analizar la situación interna y externa de la empresa, se la puede desarrollar mediante la aplicación de dos enfoques:

- Análisis FODA
- Enfoque del marco lógico

Direccionamiento estratégico

En esta etapa se define hacia dónde se quiere llegar tomando como punto inicial la misión por la cual fue creada la empresa y en dónde está ahora la empresa, se divide en los siguientes elementos:

- Misión
- Matriz de principios y valores
- Visión
- Objetivos institucionales
- Objetivos estratégicos
- Estrategias
- Políticas
- Procedimientos
- Programas
- Mapa estratégico

Planes tácticos, Operativos e Indicadores de Gestión

La planificación táctica.- Desarrolla estrategias a mediano plazo que permitirá la consecución de objetivos

Planes operativos y de acción.- Son planes a corto plazo, que desglosan el desarrollo de las estrategias y actividades de una organización

Indicadores de Gestión: Unidades de medida en donde se busca medir el rendimiento de la organización versus sus metas, objetivos y resultados

Evaluación del Plan Estratégico

Es el seguimiento que se debe realizar después de haber iniciado la implementación del plan estratégico, desarrollando revisiones periódicas para ir controlando el cumplimiento de los planes operativos.

1.7.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (THE BALANCED SCORECARD)

El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) fue desarrollado y presentado por sus autores, Robert Kaplan y David Norton en el año 1992 como un sistema de administración o sistema administrativo, que va mas allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes evalúan el desempeño de una empresa, es así que el CMI constituye una de las herramientas más eficaces para implementar y llevar a la práctica el plan estratégico de una Compañía.

Hoy por hoy el mercado nos demuestra que no basta con gestionar únicamente con indicadores financieros, lo que conlleva un énfasis excesivo en la consecución de resultados a corto plazo.

Se hace necesario utilizar indicadores no financieros que apoyados en la metodología del Balanced Scorecard nos ayuden a concentrar los esfuerzos en crear verdadero valor a mediano y largo plazo.

“El Balanced Scorecard es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo”.³

El concepto de Cuadro de Mando se deriva del francés "tableau de bord", que traducido literalmente, significa algo así como tablero de mandos, o cuadro de instrumentos.

El Cuadro de Mando integral fue desarrollado en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplán y David Norton y empieza a tener gran trascendencia a partir de los años ochenta debido a las turbulencias del entorno empresarial y la gran presión competitiva así como la influencia del auge de la tecnología.

El BSC se sustenta en las cuatro perspectivas de una organización (Finanzas, Clientes, Procesos internos y Aprendizaje) para gestionar la visión y la estrategia.

³ Harvard Business School Press ,The Balanced ScoreCard, Translating Strategy into Action", Boston, 1996

GRAFICO 1



Balanced Scorecard

Fuente: Kaplan y Norton

PERSPECTIVA FINANCIERA

Los objetivos financieros son necesarios e indiscutibles en cualquier actividad comercial, los indicadores financieros se basan en la contabilidad de la compañía mostrando el pasado de la misma una vez que se han realizado los cierres de balances es por esto que no es conveniente dirigir una compañía basados únicamente en los indicadores financieros.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

En esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y sus expectativas sobre los negocios para alcanzar el desempeño financiero que la compañía desea, tomando en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, centrándose en procesos que para ellos son más importantes y que más los satisface.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Se refiere a los procesos de negocios internos, su adecuación para la obtención de la satisfacción del cliente y consecuentemente el logro de altos niveles de rendimiento financiero.

PERSPECTIVA DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS Y EL APRENDIZAJE.

En esta perspectiva se incluye la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo, es un recurso fundamental en el actual ambiente de rápidos cambios tecnológicos siendo prioritario que los trabajadores mantengan un aprendizaje continuo.

Características:

- La información que presenta el CMI enfatiza en la parte operativa de una organización que permita alimentar a las secciones financieras quienes son el producto resultante de las demás secciones.
- La información se transmite rápidamente entre todos los niveles de responsabilidad.
- Los indicadores que presenta el CMI son los necesarios para la toma de decisiones y sobre todo en el menor número posible.

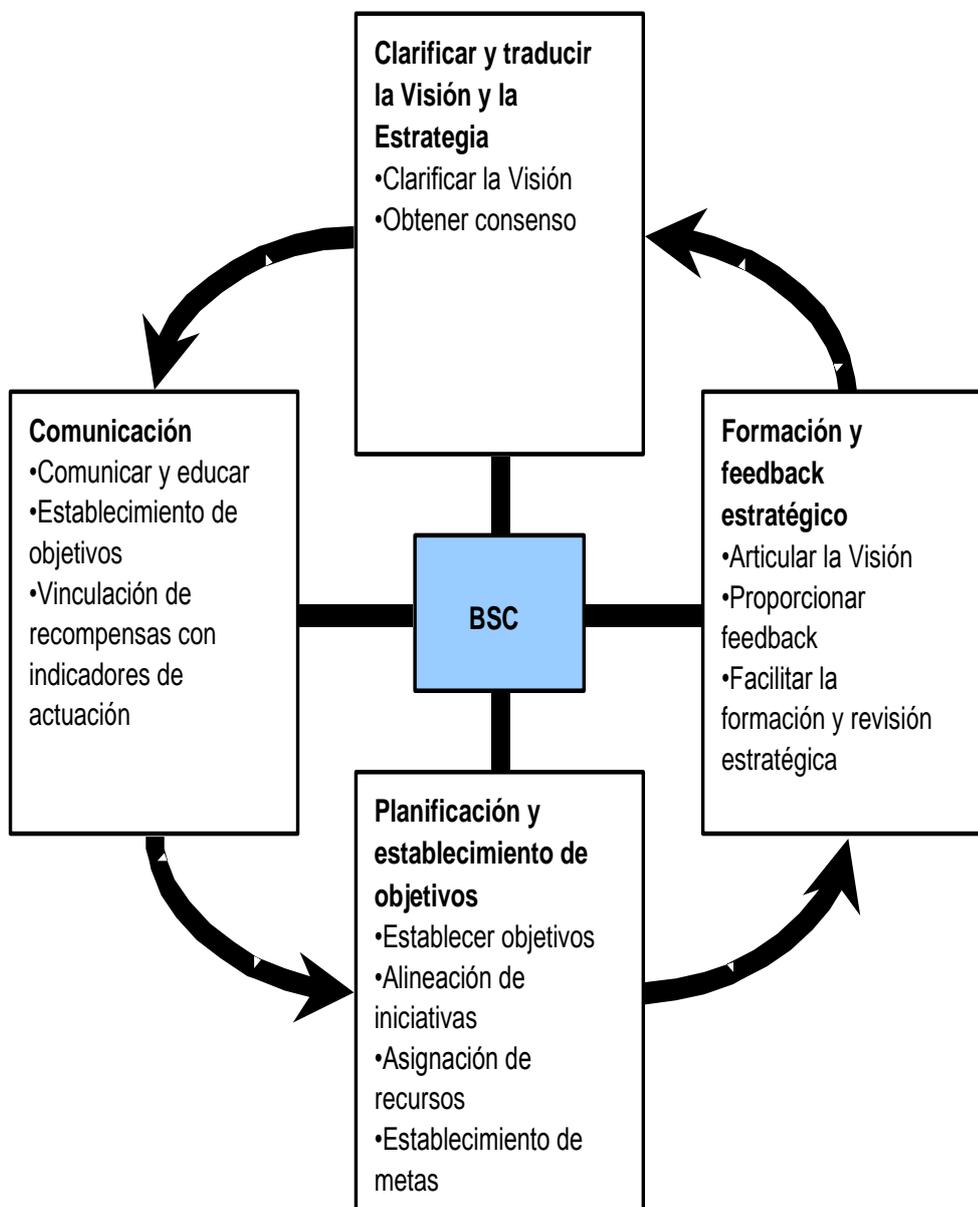
El BSC comprende los siguientes principios de gestión decisivos:

- Transformar la visión, misión junto con los valores y políticas en resultados buscados por los accionistas y clientes, con procesos efectivos y recursos humanos motivados y preparados (Las cuatro perspectivas del BSC). Aquí traducimos la estrategia a términos operativos.
- Comunicar y Vincular (con recompensas) los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar y Establecer objetivos estratégicos alineados con las iniciativas estratégicas. Estos objetivos e iniciativas deben generar valor para la organización el cual crea valor para el cliente externo y valor para el cliente interno (dentro de la organización).

- Promover el *feedback* y formación estratégica (Aprendizaje). Este principio con comunicación, recompensas y creando conciencia estratégica logra que todos en la organización trabajen en la estrategia.

Estos principios nos permiten la administración del desempeño que posiciona a la estrategia en el centro del proceso. Desde luego que el equipo directivo debe incentivar el cambio organizacional con liderazgo, creando un clima laboral adecuado, cambiando la cultura organizacional y asumiendo responsabilidades para que esto se desarrolle dentro de un ambiente de mejoramiento y administración de la estrategia continua.

GRAFICO 2



Fuente: ROBERT S. KAPLAN, DAVID P. NORTON. Cuadro de Mando Integral. Página 24

Entonces para que el CMI (BSC) sea efectivo debe estar vinculado a la estrategia y por ende estar vinculado al proceso de administración y además contar con el apoyo y soporte de los ejecutivos y la alta dirección.

1.7.4. MARCO CONCEPTUAL

ANALISIS

Acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, las relaciones entre estas y obtener conclusiones objetivas del todo”.⁴

ANALISIS FINANCIERO

“El análisis financiero es una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, diagnóstico de la situación actual y predicción de eventos futuros y que, en consecuencia, se orienta hacia la obtención de objetivos previamente definidos.”⁵

AMENAZAS

Son aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente, las posibilidades de logro de los objetivos organizacionales.⁶

CALIDAD

Es el conjunto de características que tiene un producto y responde a las necesidades del cliente.⁷ Es la elaboración y la ejecución de las condiciones necesarias para producir económicamente, y en el grado adecuado, la presentación eficaz, Intercambiabilidad y duración que garantice el mercado actual y futuro del producto. Se dan dos facetas en la calidad: su creación y su medición. La función de medición, es decir, la responsabilidad de determinar los datos durante la producción y una vez finalizada, es realmente importante, pero la simple medición no constituye el control para mantener la calidad del producto.

⁴ STONER, James “Administración “ Sexta Edición año 2001

⁵ www.encarta.com

⁶ www.wikipedia.org

⁷ OMAR TORCAT M, Conceptos y términos básicos relacionados con la administración de empresas, Venezuela.

CLIENTE

Respecto a una persona, establecimiento comercial o entidad, otra que utiliza sus servicios; Toda persona que en el plano familiar y de trabajo se relaciona o se comunica con nosotros, es la razón o columna vertebral del servicio. Individuo u organización que realiza una operación de compra.⁸

COMERCIALIZACIÓN

Actividades que aceleran el movimiento de bienes y servicios desde el fabricante hasta el consumidor, y que incluye todo lo relacionado con publicidad, distribución, técnicas de mercado, planificación del producto, promoción, investigación y desarrollo, ventas, transportes y almacenamiento de bienes y servicios. Proceso necesario para mover los bienes, en el espacio y el tiempo del productor al consumidor.⁹

COMERCIALIZAR

Planificar y promocionar ventas de artículos.¹⁰

COMPETENCIA

Rivalidad. Situación en la que un gran número de empresas abastece a un gran número de consumidores, y en la que ninguna empresa puede demandar u ofrecer una cantidad suficientemente grande para alterar el precio de mercado. Respecto de una empresa o comercio, las que compiten con ella en el mercado; Nos permite auto analizarnos en que herramos y llevar a su proceso de retroalimentación.¹¹

⁸ EDITORIAL OCÉANO. Diccionario de Administración y Finanzas, 2005

⁹ VALDEZ GERARDO, Glosario de términos económicos, www.monografias.com/trabajos73/economia/glosario-terminos-economicos.shtml, 03/06/2010

¹⁰ MORENO Galo, Planificación Estratégica, 2008

¹¹ MORENO Galo, Planificación Estratégica, 2008

COMPETITIVIDAD

La posición que tiene un competidor con relación a otros. Término empleado para indicar rivalidad entre un agente económico (productor, comerciante o comprador) contra los demás, donde cada uno busca asegurar las condiciones más ventajosas para sí¹²

COSTO

Valor cedido por una entidad para la obtención de bienes o servicios. El costo es el valor cedido a fin de obtener una mercancía en la cantidad requerida y transportada al lugar deseado. Todos los gastos son costos pero no todos los costos son gastos. Magnitud de los recursos materiales, laborales y monetarios necesarios para alcanzar un cierto volumen de producción con una determinada calidad¹³

CRECIMIENTO

Aumento de las actividades de una empresa a través de la adquisición de activos de sus proveedores, clientes o competidores.¹⁴

EFICACIA

La medida de la producción en relación a los inputs humanos y otros tipos de recursos. Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado¹⁵

¹² VALDEZ GERARDO, Glosario de términos económicos, www.monografias.com/trabajos73/economia/glosario-terminos-economicos.shtml,03/06/2010

¹³ MIRNADA JULIO, Glosario de términos y definiciones, www.monografias.com/trabajos67/glosario-contabilidad.shtml,03/06/2010

¹⁴ MIRNADA JULIO, Glosario de términos y definiciones, www.monografias.com/trabajos67/glosario-contabilidad.shtml,03/06/2010

¹⁵ VALDEZ GERARDO, Glosario de términos económicos, www.monografias.com/trabajos73/economia/glosario-terminos-economicos.shtml,03/06/2010

EMPRESA

Unidad Económica de producción de bienes y servicios para satisfacer la necesidad de la población y que busca conseguir utilidad. Sociedad Mercantil o Industrial. Conjunto de actividades, bienes patrimoniales y relaciones de hecho. Institución caracterizada por la organización de los factores económicos de la producción. A diferencia del concepto de sociedad, la empresa no tiene personalidad jurídica. Unidad productora de bienes y servicios homogéneos para lo cual organiza y combina el uso de factores de la producción.¹⁶

FODA

Técnica a de valoración de potencialidades y riesgos organizacionales y personales, respecto a la toma de decisiones y al medio que afecta. Significa: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.¹⁷

MERCADO

Sistema de fuerzas y condiciones que entran en juego en la determinación de los precios. Cualquier conjunto de transacciones o acuerdos de negocios entre compradores y vendedores.¹⁸ Conjunto de personas, naturales o jurídicas, que mantienen relaciones comerciales sobre determinados productos bajo las mismas condiciones. Criterio comercial que consiste en que la estrategia de ventas debería desarrollarse, basándose en las necesidades y deseos del cliente y que todas las funciones de venta debería controlarlas alguien de la empresa con responsabilidad global.

METAS

Son fines cuantificados, que esperamos alcanzar dentro del período cubierto por la planeación.¹⁹

¹⁶ GALLO JOSELIN, Glosario de Términos de economía, www.monografias.com/trabajos22/glosario-economia-politica/glosario-economia.shtml

¹⁷ CERTO, Samuel " Dirección Estratégica" Tercera Edición

¹⁸ www.wikipedia.org

¹⁹ EDITORIAL OCEANO. Diccionario de Administración y Finanzas, 2005

MISIÓN

Es una declaración más amplia de la visión, es ir convirtiendo ese sueño en la razón de ser de la organización. Es la identidad de la empresa, es decir, contiene el encargo o responsabilidad macro por el que todos los clientes internos lucharán para hacerla realidad. Es la declaración de la razón de ser de la institución, el sueño o visión, se convierte en el quehacer diario.²⁰

NEGOCIO

Es una transacción de comercio de corto plazo. Consiste en una actividad, sistema, método o forma de obtener dinero, a cambio de ofrecer alguna forma de beneficio a otras personas²¹

OBJETIVOS

Son los resultados que se esperan o programan alcanzar en el corto plazo, es decir, en máximo un año. Los objetivos tienen que ser medibles en el tiempo, en unidades monetarias, en porcentajes o en cantidades.²²

OFERTA

Cantidad de bienes y servicios disponibles para la venta y que los oferentes están dispuestos a suministrar a los consumidores a un precio determinado.²³

PLAN DE ACCIÓN

Explicación detallada de los pasos y recursos necesarios para implementar los objetivos individuales o de departamento.²⁴

²⁰ www.wikipedia.org

²¹ EDITORIAL OCÉANO. Diccionario de Administración y Finanzas, 2005

²² CERTO, Samuel " Dirección Estratégica" Tercera Edición

²³ VALDEZ GERARDO, Glosario de términos económicos, www.monografias.com/trabajos73/economia/glosario-terminos-economicos.shtml, 03/06/2010

²⁴ LOPEZ DE MIRANDA SANDRA, Plan de acción, www.monografias.com/trabajos72/plan-accion.shtml, 29/06/2010

PRODUCCIÓN

Criterio de eficacia que se refiere a la capacidad de una organización para suministrar los bienes demandados por su entorno.

Proceso por medio del cual se crean los bienes y servicios económicos²⁵

PRODUCTIVIDAD

Relación entre el producto obtenido y los insumos empleados, medidos en términos reales; en un sentido, la productividad mide la frecuencia del trabajo humano en distintas circunstancias; en otro, calcula la eficiencia con que se emplean en la producción los recursos de capital y de mano de obra.²⁶

POLITICA

Criterio o directriz de acción elegida como guía en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos del nivel institucional.²⁷

RIESGO

El conocimiento de la probabilidad de que un evento dado, pueda o no ocurrir.²⁸

SISTEMA

Es un todo unitario organizado, constituido por dos o más partes o subsistemas. Conjunto ordenado de cosas que tienen relación entre sí y contribuyen a un fin²⁹

²⁵ GALLO JOSELIN, Glosario de Términos de economía, www.monografias.com/trabajos22/glosario-economia-politica/glosario-economia.shtml

²⁶ VALDEZ GERARDO, Glosario de términos económicos, www.monografias.com/trabajos73/economia/glosario-terminos-economicos.shtml, 03/06/2010

²⁷ VALDEZ GERARDO, Glosario de términos económicos, www.monografias.com/trabajos73/economia/glosario-terminos-economicos.shtml, 03/06/2010

²⁸ www.wikipedia.com

SOCIEDAD

Conjunto de personas que se establecen en entidad legal, con el fin de ejercer una actividad lucrativa dentro del ámbito marcado por la ley. Reunión permanente de personas, pueblos o naciones que conviven y se relacionan bajo unas leyes comunes³⁰

VISIÓN

Es plasmar en un documento el sueño o el ideal respecto de dónde la persona o empresa aspira llegar en un período de tiempo determinado. Es decir “¿Dónde queremos llegar? o ¿dónde queremos estar?” partiendo siempre de la pregunta: ¿dónde estamos?

Corresponde al sueño o ideal que pretende la entidad y que debe ser expresada en pocas palabras (máximo en una línea).³¹

1.8. METODOLOGÍA

Para el desarrollo del presente tema se utilizará los siguientes métodos:

1.8.1. MÉTODO ANALÍTICO

Por medio de este método descubriremos las causas, naturaleza y efectos del tema a desarrollarse; así como el proceso de comparación de los indicadores.

1.8.2. MÉTODO SINTÉTICO

Viene a ser la operación inversa al análisis, por medio de la cual captamos la esencia de lo que hemos conocido por partes, para llegar a establecer conclusiones reales y bien estructuradas.

²⁹ MIRNADA JULIO, Glosario de términos y definiciones, www.monografias.com/trabajos67/glosario-contabilidad.shtml, 03/06/2010

³⁰ Enciclopedia Encarta, 2001.

³¹ J.M.ROSENBERG, Diccionario de Administración y Finanzas, España 1993.

1.8.3. MÉTODO DEDUCTIVO

Relaciona hechos conocidos con otros aún desconocidos de un marco teórico de referencia que nos permita comparar las definiciones de los fenómenos con las características de los hechos, para establecer generalidades respecto al comportamiento de las variables, lo que permitirá llegar a conclusiones lógicas.

1.8.4. MÉTODO INDUCTIVO

El método inductivo parte de los hechos particulares y llega a conclusiones generales, este método está relacionado con la experimentación, es decir se basa en experiencias vividas, se empleará este método al comenzar la observación exacta de fenómenos particulares para llegar a conclusiones.

1.8.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACION

Para el proceso de recolección de información para la elaboración de la tesis, se estima aplicar las siguientes técnicas.

TÉCNICA DE CAMPO

Para la recolección de datos, también se utilizará dicha técnica como la observación la entrevista a funcionarios y clientes de las instituciones a las que PROAJI CIA. LTDA provee sus productos.

TÉCNICA ELECTRÓNICAS

Como ayuda se utilizará el uso de grabaciones en audio, cuadros estadísticos, gráficos, equipo de computación, instalaciones telefónicas y comunicación vía Internet.

1.8.6. FUENTES

La información primaria será obtenida directamente de los ejecutivos de la empresa y de los clientes, a través de la técnica de la entrevista.

Como fuentes de información secundaria como ayuda para el desarrollo del tema será obtenida de: libros, estadísticas de la empresa.

Es también una importante fuente de información, la proporcionada por la red de Internet.

1.8.7. TRATAMIENTOS DE LA INFORMACION

Una vez obtenida la información, se procederá a clasificar en forma ordenada y lógica a través de archivos físicos y magnéticos.

En el caso de estadísticas se utilizará tablas de ayuda para realizar las diferentes comparaciones, sumatorias, gráficos, diagramas, etc. Para una mejor comprensión.

1.8.8. VARIABLES

DOMINIO	VARIABLES	INDICADORES	FORMA DE CALCULO
FINANCIERO	Activos Pasivos	Liquidez	Activo Corriente/Pasivo Corriente
	Ventas Activo Corriente	Eficiencia	Ventas/ Activo Corriente
	Utilidad Bruta Ventas Netas	Rentabilidad	Utilidad Bruta/Ventas netas
CLIENTES	Nuevos Clientes Número de Clientes Volumen de u ventas	Incremento de Clientes Cuota de Mercado	Rendimiento recibido- expectativas=nivel de satisfacción Ventas de la empresa/Ventas del Mercado
	Tiempos Productos nuevos Distribuidores Conocimiento Mercado	Disminución de tiempos de espera % de Productos nuevos Administrar Distribuidores Mejorar el conocimiento del mercado	Total pedidos no entregados a tiempo / Total de pedidos despachados Num despachos cumplidos x 100 / Num total de despachos requeridos
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Empleados Sistemas de Información Iniciativas	Capacidades de empleados Capacidad Sistema de Información Motivación e iniciativa de los empleados	Producción / Horas hombre trabajadas (\sum niveles satisfacción individua / total personal encuestado)x100

1.9. Plan analítico

Capítulo I

1. Plan de tesis

- 1.1 Tema
- 1.2 Antecedentes
- 1.3 Justificación e importancia
- 1.4 Delimitación del Tema
- 1.5 Objetivos
- 1.6 Hipótesis
- 1.7 Marco de Referencia
- 1.8 Metodología
- 1.9 Plan Analítico
- 1.10 Cronograma de Actividades
- 1.11 Bibliografía

Capítulo II

2. Diagnostico estratégico de PROAJI CIA. LTDA.

- 2.1. Análisis situacional de PROAJI CIA. LTDA.
 - 2.1.1. Estructura de PROAJI CIA. LTDA.
 - 2.1.2. Análisis de la organización de PROAJI CIA. LTDA.
 - 2.1.3. Análisis Interno y Externo
 - 2.1.4. FODA
 - 2.1.5. Fuerzas Porter
 - 2.1.6. Cadena de Valor
 - 2.1.6.1 Aprendizaje
 - 2.1.6.2. Cliente

Capítulo III

Direccionamiento estratégico de PROAJI CIA. LTDA.

- 3.1. Misión
- 3.2. Visión
- 3.3. Matriz de principios y valores
- 3.4. Objetivos institucionales
- 3.5. Objetivos estratégicos

- 3.6. Estrategias
- 3.7. Políticas
- 3.8. Procedimientos
- 3.9. Mapa estratégico

Capítulo IV

Planificación Operativa y Control Estratégico de Proaji Cia. Ltda.

4.1. Plan Operativo de PROAJI CIA. LTDA.

- 4.3.1 Metas
- 4.3.2. Indicadores
- 4.3.3. Actividades
- 4.3.4. Tiempos
- 4.3.5. Responsables
- 4.3.6. Arreglos Operativos

4.2. Metodología y Respaldos del BSC

4.3. Ingeniería de Indicadores

4.4. Administración Automatizada

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

5.2. Recomendaciones

Bibliografía

Glosario de términos

Anexos

1.10. Cronograma de actividades

1.10.1. Recursos materiales y económicos

CONCEPTO	VALOR
Solicitud y derechos	100,00
Derechos de grado	400,00
Movilización	120,00
Adquisición de libros	400,00
Fotocopias	150,00
Impresiones	250,00
Audio – video	150,00
Alquiler de equipos	300,00
Alquiler de internet	100,00
Suministros	120,00
Varios	200,00
TOTAL	2.290,00

1.11. Bibliografía

ABENDAÑO, A. y BENAVIDES, V., (2001). Planificación Estratégica. AFEFCE. Quito.

CAPRIOTTI, P., (). Planificación Estratégica de la imagen corporativa. Barcelona España.

Evoli Jeftee, Planeación Estratégica,
www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml,03/02/2010

FRANCO, W., (2001). Planificación Estratégica Corporativa. Editorial Grey. Madrid, España.

FRED, David. Conceptos de Administración estratégica. Pearson Educación, México. 2003

GOODSTEIN Leonard, NOLAN Timothy, PFEIFFER William. Planeación Estratégica aplicada. Mg. Graw Hill. Colombia. 2003

GÓMEZ Serna, Humberto. Planeación y gestión estratégica. Fondo Editorial Leis. Colombia, 1996. Pp. 15-34

GOLDRATT, Eliyahu. La Meta. Ediciones Castillo S.A. México, 2002

Harvard Business School Press, "The Balanced ScoreCard, Translating Strategy into Action", Boston, 1996

RORDRIGUEZ Valencia, Joaquin. Cómo aplicar la Planeación Estratégica a la pequeña y mediana empresa. Internacional Thomson Editores. México, 2005

ROSENBERG, J.M., Diccionario de Administración y Finanzas, España 1993.

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE
PROAJI CIA. LTDA.

Capítulo II

2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE PROAJI CIA. LTDA.

2.1. Estructura de PROAJI CIA. LTDA.

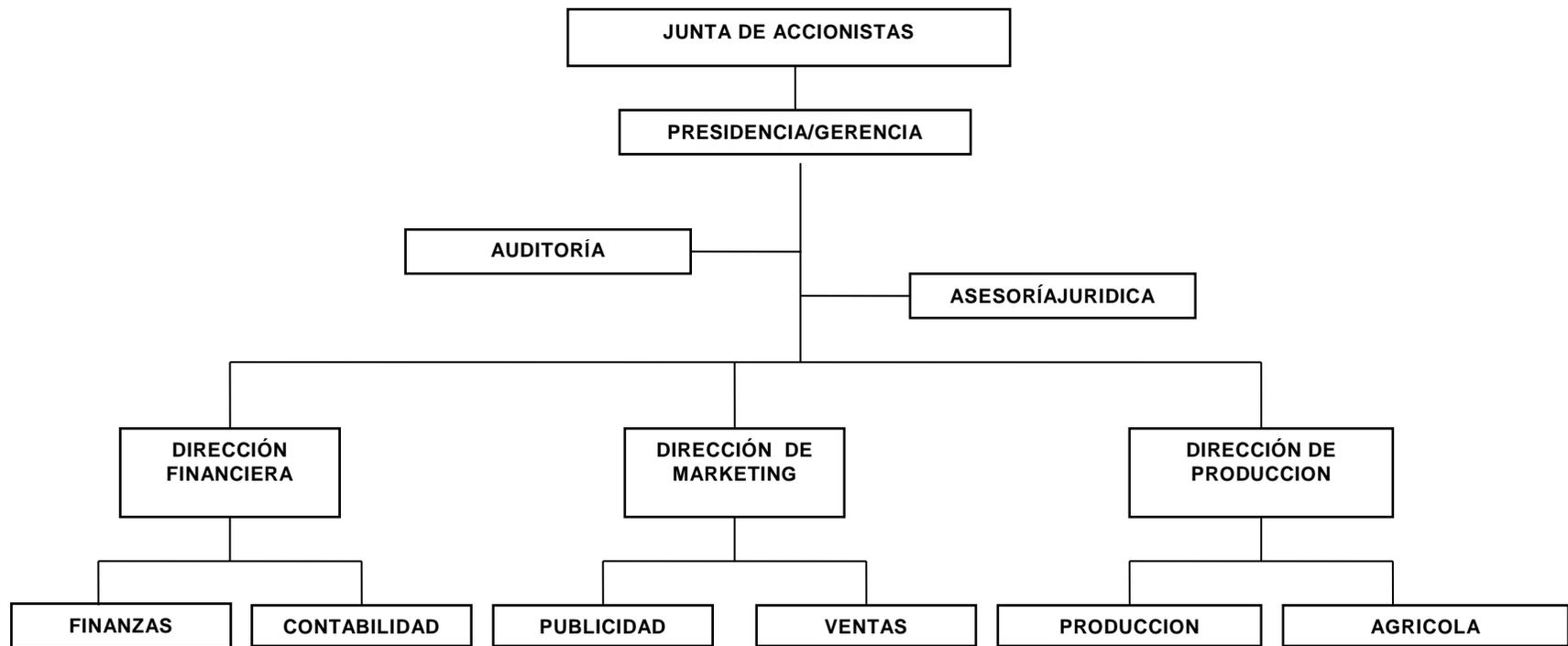
PROAJI CIA. LTDA., es una empresa que siembra, procesa y comercializa ají.

La compañía maneja una estructura bien definida que le ha permitido identificar cada una de las funciones de quienes conforman y son parte activa de la organización.

Los miembros de la compañía son quienes han definido en conjunto su estructura final participando activamente en cada una de las reuniones mensuales organizadas por la gerencia a fin de recabar información que le permita mejorar la participación de quienes conforman la organización manteniendo así una comunicación activa.

La estructura de la empresa cuenta con un organigrama donde muestra la distribución de los departamentos de la siguiente manera:

GRAFICO No. 3
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL FUNCIONAL DE PROAJI CIA. LTDA



Elaborado por: Lorena Rivera

Fuente: Información dada por directivos de PROAJI CIA. LTDA

DESCRIPCIÓN DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL FUNCIONAL DE PROAJI CIA. LTDA.

JUNTA DE ACCIONISTAS

Junta de accionistas está conformada por dos socios, los cuales son poseedores de participaciones representativas de una fracción del capital de esta empresa. Son los encargados de tomar decisiones sobre todos los asuntos concernientes a la organización.

PRESIDENCIA / GERENCIA GENERAL

Conforma el nivel ejecutivo de la empresa, encargado de cumplir con las políticas y estrategias de la junta de accionistas. El Presidente y Gerente General representan a la organización de la empresa. Es la directiva de la empresa PROAJI CIA. LTDA., encargada de decidir y de llevar a efecto la política de la empresa.

AUDITORIA GENERAL

Unidad encargada de realizar auditoría de gestión y control de la situación económica, financiera de la empresa. Está integrada por un asesor externo que mediante procedimientos y técnicas de control preestablecidas, verifica la información económico-financiera de PROAJI CIA. LTDA. y emite su opinión profesional sobre ella.

ASESORIA JURÍDICA

Unidad que brinda asesoría legal, jurídica a la gerencia y demás unidades de la empresa. Está compuesta por un abogado que resuelve todas las inquietudes de ámbito legal de la misma.

DIRECCIÓN FINANCIERA

Esta dirección es la encargada de tomar decisiones financieras óptimas, formular y controlar la política financiera, implanta sistemas de planificación financiera de contabilidad analítica,

de control presupuestario y de control de gestión. Perfecciona las habilidades directivas necesarias en las áreas de finanzas y contabilidad. Esta dirección se encuentra conformada por dos colaboradores distribuidos de la siguiente manera: uno en la dirección financiera y uno en el departamento de contabilidad.

DIRECCIÓN DE MARKETIG

La Dirección de marketing estudia y analiza las condiciones del mercado, las necesidades del consumidor y desarrolla las mejores opciones para poder satisfacer a sus clientes. Para ello el personal realiza tareas diversas como investigaciones del mercado, estudios de la distribución, de los precios, promociones, etc.

Esta dirección se encarga del proceso exportación, marketing y ventas.

Esta área cuenta con personal talentoso, con caracteres éticos y altamente capacitados, para ofrecer al cliente los mejores productos que le ofrece PROAJI CIA. LTDA. La empresa cuenta con equipos modernos, personal debidamente capacitado, posee niveles de seguridad industrial y ambiental de acuerdo a normas internacionales de operación, actualmente mantienen vigente la certificación BASC E ISO 22000.

La dirección se encuentra conformada por dos colaboradores distribuidos de la siguiente manera: uno en la dirección de publicidad y uno en el departamento de ventas.

DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN

Constituye la columna vertebral de la compañía, es la encargada del proceso productivo, planificando cultivos con asesoría técnica agrícola a grandes y pequeños productores, para lo cual es necesario contratar el personal capacitado que se ajuste a las necesidades de la empresa.

Tiene la facultad de formular el programa de mejoramiento de semillas, supervisando cosechas con el debido control de calidad, para el óptimo desempeño de la empresa,

cumpliendo con sus objetivos y metas mediante el aprovechamiento de recursos, equipos e infraestructura, así como habilidades, destrezas y conocimiento del personal.

La Dirección de Producción se encuentra conformada de la siguiente manera: uno en el departamento de producción, uno en el departamento agrícola.

En general PROAJI CIA. LTDA. cuenta con una gama de trabajadores, distribuidos en los correspondientes directorios de la siguiente manera:

Presidencia /Gerencia General	1
Auditoria	1
Asesoría Jurídica	1
Dirección Financiera	2
Dirección de Marketing	2
Dirección de Producción	2
Trabajadores	12
Total	21

2.2. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN DE PROAJI CIA. LTDA.

El organigrama cuenta con una organización por funciones que determinan con claridad la línea de autoridad y responsabilidad, así como también los canales de comunicación y supervisión que se ajustan a las diversas partes de un componente organizacional. PROAJI CIA. LTDA. cuenta con un organigrama, lo que se puede considerar como una fortaleza ya que muestra las funciones de la empresa, su jerarquización o niveles de autoridad, especificando quién depende de quién; y la forma como se integra la organización se la puede ver tan solo visualizando el organigrama.

El organigrama estructural de la empresa representa una organización funcional que es “la agrupación de las actividades representada en el uso de las habilidades, conocimientos y recursos semejantes”⁶³

Este organigrama representa grandes ventajas como la facilitación del trabajo en cada departamento, pues el personal comparte los conocimientos técnicos relacionados con sus actividades, pero debido a su centralización esta ventaja no puede aprovecharse al máximo por lo que conlleva a una falta de coordinación intradepartamental.

Otra de las ventajas de la organización es la especialidad ya que en cada área las personas comparten el mismo lenguaje técnico y la misma especialidad funcional, lo que contribuye otra ventaja competitiva.⁶⁴

Los costos operacionales de esta estructura son bajos ya que las personas trabajan en una misma área funcional y el trabajo se equilibra cuando la demanda cae o aumenta, y esto a su vez evita la duplicación de recursos y esfuerzo.

PROAJI CIA. LTDA. debe tener una descentralización de la toma de decisiones, para poder pasar de una estructura jerarquizada a una estructura plana. Esta estructura permite tener mayor productividad, rentabilidad, mayor reciclaje de residuos, menores pérdidas, mayor imagen y reconocimiento, colaboradores más felices y comprometidos, permite el aumento de competencia, reducción de los ciclos de vida de los productos, autonomía de los empleados; debido a que en la estructura plana existe una mejor comunicación intradepartamental, un mejor conocimiento tanto de la visión, misión, objetivos y estrategias de la empresa.

2.3. ANALISIS INTERNO Y EXTERNO

La empresa PROAJI CIA. LTDA. fue constituida en la ciudad de Quito el 24 abril 1993, fecha en la que inició sus labores, es una empresa dedicada a la siembra, procesamiento y comercialización de ají como materia prima, brindando asistencia a agricultores, creyendo en su recurso humano, manteniendo

³² CHIAVENATO Idalberto, ADMINISTRACION EN LOS NUEVOS TIEMPOS, Pág. 393

³³ CHIAVENATO Idalberto, ADMINISTRACION EN LOS NUEVOS TIEMPOS, Pág. 400

parámetros de calidad e inocuidad y respetando el medio ambiente a través de buenas prácticas agrícolas y de manufactura.

La empresa inicia sus actividades brindando sus productos para cubrir la demanda de clientes particulares y corporativos tanto nacionales como extranjeros.

PROAJI CIA. LTDA. ha venido creciendo significativamente durante la década de los 90, pero a partir de 2005 la empresa comienza a percibir problemas en cuanto a la capacidad de su estructura operacional y procesos productivos, frente al cambio drástico del segmento corporativo, en tanto a los procedimientos se ve necesario cada vez un personal debidamente capacitado y niveles de seguridad industrial y ambientales de acuerdo a normas internacionales de operación.

Un indicador de alerta fue la cuota de mercado de la empresa en este segmento, empezó a descender por no haber anticipado los cambios antes mencionados.

2.4. AMBIENTE EXTERNO

La empresa como sistema abierto está en constante interacción dinámica con su entorno. La mundialización de la economía y la aceleración del cambio en el entorno le obligan a redefinir continuamente sus líneas de actuación.

EL ambiente externo depende de un conjunto de factores externos que serán las oportunidades y amenazas de PROAJI CIA. LTDA.

Tradicionalmente, se ha venido clasificando el entorno en Macroambiente y Microambiente

2.4.1. MACROAMBIENTE

En una economía de mercado, el entorno general se define por un amplio conjunto de actores económicos, político-legales, socioculturales, del mercado externo, que delimitan las reglas del juego y el marco general en donde la empresa PROAJI CIA. LTDA., se van a desenvolver.

2.4.1.1. FACTORES ECONÓMICOS

Tomando como referencia a las PYMES, se menciona que se han visto notablemente afectadas por la extensión de la competitividad a escala mundial. Estos escenarios, inciden en la empresa, ya que mantener la cuota de mercado equivale a incrementar la eficiencia, para satisfacer los requerimientos de sus clientes y la fuerte acción de la competencia. El entorno económico es cada vez más complejo, dinámico y hostil debido a la internacionalización de la economía.

Los principales factores que inciden en el entorno económico en la empresa PROAJI CIA. LTDA. se detallan a continuación:

2.4.1.2. TASAS DE INTERÉS

El tipo de interés es el precio a pagar por el dinero tomado prestado.

Haciendo un repaso a la trayectoria de nuestra economía en los últimos años, en el decenio de 1990, el sector financiero sufrió una de las más severas crisis, llevando al país a adoptar el dólar de los Estados Unidos como moneda de curso legal en 2000.

Esta crisis económica de 1998-99 debilitó significativamente al sector financiero, reduciendo drásticamente el número de instituciones financieras. La dolarización ha resultado en cambios importantes en la estructura y operación de este sistema; las tasas activa y pasiva han disminuido junto con los márgenes de intermediación, pero aun así la situación financiera del país es frágil.

Tomando como referencia para nuestro análisis en los últimos años la tasa activa referencial promedio para el mes de febrero 2011 es de 11,24%, manteniéndose estable para el segmento PYMES como se muestra en el Tabla 1.

TABLA 1														
Tasas de Interés Activas Efectivas Referenciales														
Segmento	Feb-10	Mar-10	Apr-10	May-10	Jun-10	Jul-10	Aug-10	Sep-10	Oct-10	Nov-10	Dec-10	Jan-11	Feb-11	Variación Feb.-Enero 2011
PRODUCTIVO PYMES	11.38	11.35	11.39	11.35	11.35	1.33	11.27	11.29	11.32	11.35	11.3	11.28	11.24	-0.04

Fuente: Banco Central del Ecuador

De esta forma no se encuentran modificaciones significativas que hayan incidido directamente en la empresa, por los préstamos que ha realizado, para la importación de equipo y herramientas tanto para capacitar al personal como para proveer al sector, lo cual se considera como una amenaza para la empresa.

La falta del control de las finanzas públicas, las tasas de inflación, las altas tasas de interés a corto plazo, la estructura oligopólica del sistema financiero, conjuntamente con la preferencia de fomentar préstamos de consumo, y la falta de una política monetaria independiente no ha permitido que las tasas de interés puedan disminuir para los segmentos productivos lo cual han llevado a la inestabilidad financiera.

Esta inestabilidad de los tipos de interés a largo plazo, han desestimulado la inversión de la empresa. Estos efectos no permiten el crecimiento de la inversión, y tampoco el crecimiento de la rentabilidad financiera de la empresa.

De cierta manera si se diera la disminución de la tasa de interés, beneficiará a la empresa pues le permitirá a futuro adquirir préstamos a una tasa de interés aceptable, aumentando el crecimiento de la inversión, permitiendo el aumento de la rentabilidad financiera de la empresa.

2.4.1.3. FACTORES POLÍTICOS

Ahora bien, es cierto que a fin de cuentas las decisiones de inversión o las políticas para incrementar la productividad de la empresa dependen de las decisiones que ella tome, por lo tanto, la acción del Estado y de sus instituciones no puede afectarlas directamente. Sin embargo, las instituciones o reglas

del juego de la economía pueden afectarlas indirectamente, por eso debemos estudiar los determinantes institucionales del crecimiento y desarrollo económicos.

Las instituciones y reglas de la economía (a diferencia de la inversión, productividad e innovación), están al alcance directo de la acción del Estado, y por eso son los principales instrumentos de que dispone la acción política para contribuir con la consecución de mayores niveles para el crecimiento de la empresa.

Las reglas económicas mencionadas son: mantener el sistema estable diseñado para permanecer a lo largo del tiempo, basado en reglas de decisión pública claras. Es un sistema donde las autoridades públicas deciden con base a reglas establecidas y transparentes, sus acciones sometidas al control. Pero hoy en día sucede lo contrario los organismos gubernamentales deciden atender sin reglas establecidas, dotados de una enorme dosis de discrecionalidad.

La discrecionalidad en manos de los organismos públicos significa y es equivalente a leyes y reglas de decisión no transparentes, lo cual puede conducir a la manipulación del Estado por parte de grupos de intereses privados. Cuando la discrecionalidad administrativa es la regla, las instituciones e inversionistas en general pierden credibilidad, especialmente en aquellos sectores donde se requieren de mayores montos, perciben un enorme riesgo por posibles acciones públicas en su contra. La inversión se estimula en la medida que la rentabilidad es mayor y el riesgo es menor. Los efectos de la discrecionalidad no se reducen únicamente a la generación de incertidumbre jurídica, que a la postre se convierte en menor crecimiento.

En la medida que las condiciones e instituciones económicas sean estables, también son predecibles y, por lo tanto, contribuyen a la reducción del riesgo y la incertidumbre, de manera tal que se generan las condiciones idóneas para la actividad empresarial y la inversión.

En base a este panorama la inestabilidad política en la última década se ha vuelto enorme con cinco gobiernos constitucionales en una década; sin embargo las últimas elecciones para el período 2009-2013, han generado una gran ilusión política a pesar del deterioro que ha sufrido durante la última década, las reformas a la Constitución del año 2008, incluida la de mayo 2011, que advierte importantes cambios en el sistema judicial, de seguridad, medio ambiente, banca y medios de comunicación, la aplicación del código de la producción creado con la participación del sector empresarial cuyo contenido pretende incentivar la producción nacional, entre otras acciones que el ejecutivo propone para que que el crecimiento económico se evidencie no solo por la participación del sector público, comprometiéndose a resolver los problemas básicos del país, pero para que esto suceda dependerá mucho del consenso político entre miembros del oficialismo y de oposición, y sobre todo de la movilización, participación y organización social en la plenitud del análisis de la realidad nacional, así como la concientización de todos los sectores políticos para preservar la constitucionalidad del Estado.

Podemos concluir que la inestabilidad política es una amenaza para la empresa pues indirectamente incide en la toma de decisiones para el crecimiento y desarrollo de la misma.

2.4.1.4. FACTOR SOCIO-ECONÓMICO

Para analizar los factores sociales dentro de la empresa se ha tomado como referencia el empleo y desempleo.

En este factor se hace referencia al índice de desocupación ya que existe una gran oferta de mano de obra calificada y no calificada, generando una oportunidad para la empresa ya que puede disponer de ella según sus necesidades.

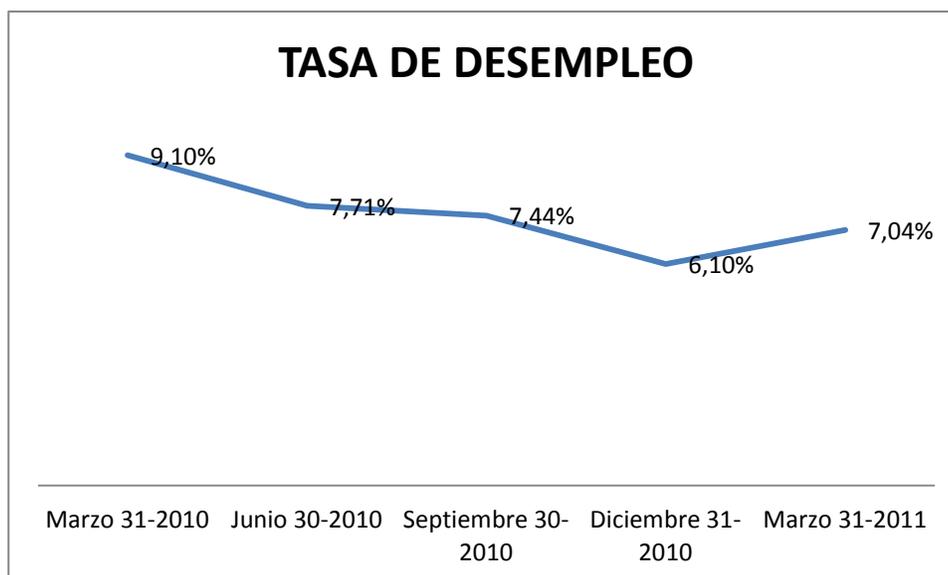
Esto indica que la empresa cuenta con un mercado laboral amplio de servicios para demandar, según los requerimientos que esta necesite, por tanto se considera una oportunidad

ya que gracias a las universidades, institutos y demás centros educativos, el personal está siendo capacitado.

Según cifras del Banco Central del Ecuador el índice de desempleo durante el año 2010 tiende a la baja

mientras que para el primer trimestre del año 2011 sube hasta llegar al 7.04% como se muestra a continuación:

GRÁFICO N° 4.



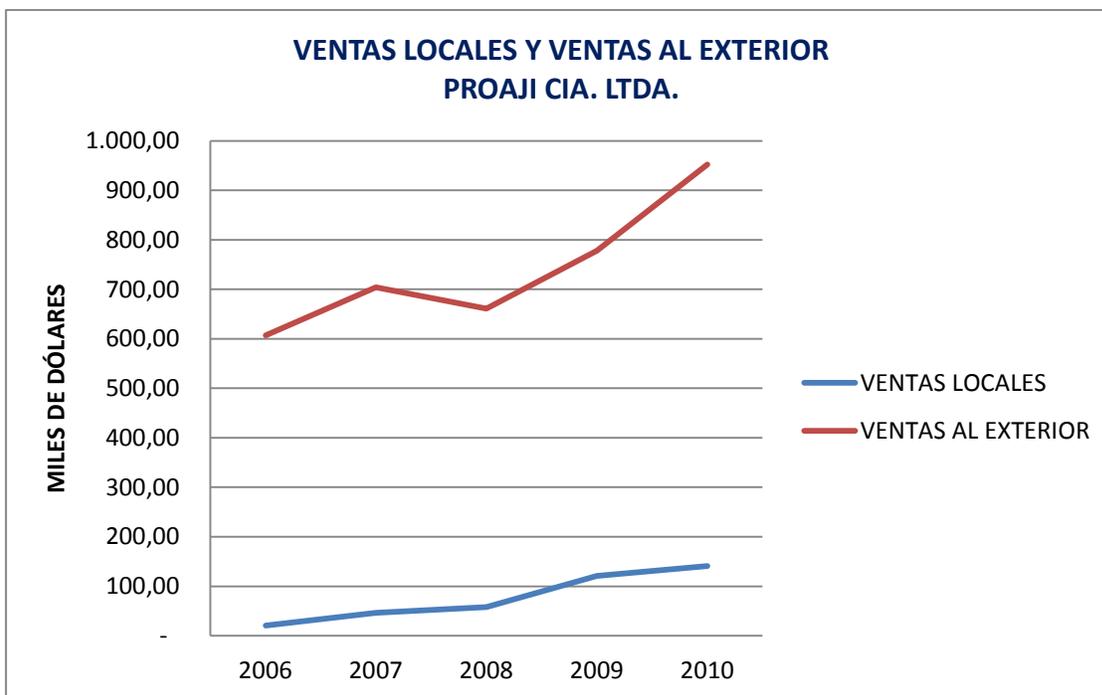
Fuente: Banco Central del Ecuador

2.4.1.5. FACTOR MERCADO EXTERIOR

PROAJI CIALTDA maneja un importante porcentaje del volumen de ventas al exterior principalmente a New Orleans – USA, seguido por un porcentaje menor a México, Inglaterra, Alemania, Holanda y Japón, y solo un 7% de las ventas totales corresponde al mercado local.

Aunque la empresa se encuentra dentro del mercado tanto nacional como extranjero diecisiete años, su diversificación y crecimiento ha tomado auge desde hace tres años.

GRÁFICO N° 5



Elaborado por: Lorena Rivera

Fuente: Estados Financieros Proaji Cia. Ltda.

En este contexto es importante analizar el comportamiento del mercado exterior, como se muestra en el Gráfico N° 3, tomado de datos de Estados Financieros de los años 2006 al 2010 de PROAJI CIA. LTDA. (Anexos Estados Financieros), las exportaciones para PROAJI, tienen un importante crecimiento a partir del año 2006, una tendencia a la baja se da en el año 2008, esto debido a la crisis mundial que tiene como epicentro el principal socio comercial de PROAJI CIA. LTDA, Estados Unidos, que ha logrado posicionarse y mantenerse en el dicho mercado por su importante certificación ISO22000, que ha permitido a la empresa consolidar sus relaciones, además dentro de países europeos y el Japón, quienes realizaron visitas a las instalaciones de la empresa ubicándola como parte de sus proveedores importantes.

Aunque los mercados Asiáticos como Europeos se muestran frágiles debido a los acontecimientos naturales y políticos teniendo que enfrentar una crisis financiera que afecta

al resto del mundo, debemos considerar la ayuda de los estados que fomentan medidas para contrarrestar dicha crisis, así mismo Japón es el mayor acreedor del mundo que cuenta con solidas reservas, poseen un sector empresarial de alto rendimiento, y que como la historia lo muestra es un país que sabe reconstruirse de la nada y afronta su futuro con determinación.

PROAJI CIA. LTDA. espera incrementar sus exportaciones hacia estas regiones, quienes participan con un porcentaje mucho menor que el estadounidense, debido a falta de promoción y publicidad de sus productos.

Si bien la Balanza Comercial en los últimos años en nuestro país se ha mantenido con un déficit para el Sector No Petrolero, para el primer quimestre del año 2011 según cifras del Banco Central se registran un incremento en las exportaciones del 17.97%, con respecto a las del primer quimestre del año 2010.

La política económica del último régimen tiene como objetivo apoyar al sector productivo, considerando como prioritarios 14 sectores entre ellos al sector alimentos frescos y procesados, dentro del cual PROAJI participa en la exportación de las diferentes variedades de ají, que son usadas como materia prima para uso posterior de sus clientes, considerados como productos básicos pero difíciles de reemplazar.

Debido al bajo crecimiento económico de Estados Unidos por efecto de la crisis, este país decide aplicar su política económica para aumentar este crecimiento, dentro de sus medidas surge la llamada guerra de divisas, en donde el dólar estadounidense se devalúa, de esta forma al haber adoptado el Ecuador al dólar como su moneda, su devaluación permitirá incrementar las exportaciones, beneficiando a la economía de nuestro país, mientras dicha devaluación se mantenga en límites razonables, este es un efecto que debemos aprovechar pues nuestros productos exportados son más competitivos con respecto al resto de países.

2.4.2 MICROAMBIENTE

Se puede definir al microambiente como: “Es el ámbito cercano a la empresa del que obtiene sus insumos, coloca sus insumos, coloca sus productos y ejecuta sus operaciones”.⁶⁵ El microambiente está constituido por:

2.4.2.1. PROVEEDORES

La empresa ha realizado una alianza estratégica con la CASA TABASCO de los Estados Unidos quienes entregan la semilla a la empresa para la posterior producción y procesamiento lo que ha permitido que la empresa tenga sembrado alrededor de 400 hectáreas según lo señalado por su Gerente General.

Entendiéndose como “...alianza estratégica uno de los principales instrumentos que deberán utilizar las organizaciones para resolver exitosamente los desafíos planteados por la Globalización y Competitividad. La Alianza Estratégica es un entendimiento que se produce entre dos o más actores sociales diferentes, quienes gracias al diálogo y a la detección de objetivos de consenso, pueden definir un Plan de Acción conjunto para lograr beneficios de mutua conveniencia.....”⁶⁶

Este entendimiento a través de acuerdos de abastecimiento, iniciativas de capital de riesgo, adquisiciones conjuntas y muchas otras formas de cooperación, tienen como objetivo para PROAJI eliminar o reducir en un grado significativo la confrontación entre competidores, proveedores, clientes y nuevos participantes.

El poseer alianzas estratégicas con proveedores tanto extranjeros como nacionales se considera una oportunidad para la empresa, ya que puede competir con una excelente estrategia de costo, ayudándole a mejorar su desempeño y a crear valor. Hay que tener claro que una alianza es exitosa en la medida que los aliados agreguen valor, para los clientes y

⁶⁵ CHIAVENATO Idalberto, ADMINISTRACION EN LOS NUEVOS TIEMPOS, Pág.84

⁶⁶ Oscar García, Alianzas Estratégicas simples, ágiles y eficaces, www.mailxmail.com/curso-alianzas-estrategicas-simples-agiles-eficaces/que-es-alianza-estrategica,26/10/2010.

para los respectivos accionistas; además, aliarse con una gran marca no garantiza el éxito, los productos que se ofrecen deben ser atractivos y si no lo son una marca no lo compensa.

Dentro las materias primas utilizadas por PROAJI CIA. LTDA. se destacan como una de las más importantes a las semillas de ají, ya que de su calidad depende la producción de un buen producto final.

El proceso de cultivo, procesamiento y comercialización tiene definido sus costos y proveedores, lo que permite mantener un adecuado control de costos y gastos que le permitirán posicionarse dentro del mercado externo e interno.

2.4.2.2. CLIENTES

Uno de los principales clientes es McIlhenny Company Tabasco, con quien PROAJI mantiene un contrato de exclusividad, entre sus clientes minoritarios de encuentran SALSAS CASTILLO, ILE C. A., PRONACA, PANESSAR FOOD, FRUTIERREZ DEL ECUADOR, CONSERVAS VEMEX, NIRSA, entre otras.

Cabe señalar que el contrato de exclusividad que mantiene la empresa ha impedido realizar negociaciones con otras empresas de la misma o mayor importancia que McIlhenny Company, impidiéndose así un mayor desarrollo y una mejor implementación de tecnología.

2.4.2.3. COMPETIDORES

El principal competidor a nivel nacional es la empresa “LA ORIENTAL”, dedicada a la producción de una variedad de productos alimenticios, esta empresa compra el ají directamente de las siembras de Proaji, ya que la empresa mantiene contratos de venta con agricultores de la zona para cumplir con su cuota de producción, los mismos que ofertan sus cultivos por precios más altos, de esta manera Proají se desenvuelve dentro de un mercado imperfecto con competidores oligopólicos.

A nivel internacional se está perdiendo terreno con países como India, Perú y China, porque tienen costos de producción inferiores y debido a cuestiones climáticas ya que en los últimos años en Santo Domingo de los Tsáchilas en donde se encuentra ubicada la planta productora ha existido excesiva cantidad de lluvia y poca luminosidad lo que afectado al producto según informes técnicos realizados por la empresa.

En Colombia un competidor importante es Comexa, que comercializa los mismos productos en la línea de habanero y jalapeño, convirtiéndose en un competidor directo, se puede diferenciar a Comexa ya que además del ají comercializa productos como camarón, el mercado en donde realiza mayor comercialización es el árabe.

Otro competidor en Colombia es Hugo Restrepo y Cia. Quién también comercializa pasta tabasco a la marca Tabasco, de quien PROAJI es proveedor, su mercado abarca Colombia y Perú, se conoce que su infraestructura es bastante artesanal.

Finalmente, en Perú existe una empresa muy grande llamada Gandules que se dedica a la producción de ají bajo el formato de siembras propias en su gran mayoría, lo que demuestra una gran inversión y control sobre la producción. Es una empresa con gran trascendencia, pero sólo hace competencia a PROAJI en el tema de pastas y salmueras, puesto que no han implementado el proceso de deshidratado.

Estos competidores pueden convertirse en una amenaza para PROAJI, tomando en cuenta que los costos de mano de obra tanto en Colombia como en Perú son más bajos que en Ecuador.

La ventaja competitiva de PROAJI, se diferencia en el tipo de procedimientos que ofrece a su mercado.

Ninguna de las empresas mencionadas maneja normas de calidad, mientras que Proaji fue certificada ISO22000 en el año 2008. Invirtió una fuerte suma de dinero en la modificación de su planta y en la aplicación de procedimientos sanitarios como el uso de cofias para el pelo, mandiles y mascarillas, así como el control de puntos críticos de control según el sistema HACCP.

Esta inversión le permite a PROAJI, exportar hacia el mercado japonés debido a la garantía de higiene a través de sus procesos y control en la elaboración del producto final.

2.4.3. FODA

Es importante realizar un análisis FODA en base a los resultados obtenidos del análisis interno y externo, para definir los objetivos y estrategias para que PROAJI sea líder en el mercado, reconocido por sus excelentes operaciones y vocación de servicio permanente hacia sus clientes, incrementando su participación en el mercado y logrando altos niveles de satisfacción de los clientes internos y externos.

2.4.3.1. Fortalezas

➤ **Experiencia y prestigio de la empresa.**

Por su trayectoria basada en principios, su política de cumplimiento de obligaciones, PROAJI goza de un buen prestigio e imagen, lo cual hace que tanto los clientes como proveedores y empleados confíen en ella.

➤ **Estabilidad laboral**

Dentro de las políticas relevantes de PROAJI está la de brindar estabilidad laboral, esto con el propósito de atraer personal idóneo y más que todo crear compromiso en el recurso humano actual.

➤ **Apertura al cambio.**

Tanto los accionistas como ejecutivos y personal en general de PROAJI están conscientes de que lo único constante es el cambio y que toda organización si quiere permanecer en el tiempo y lograr el éxito, tiene que adaptarse al entorno y digerir lo más rápido posible los cambios.

➤ **Lealtad del recurso humano**

La transparencia, equidad y justicia con las que la empresa ha manejado su recurso humano, ha hecho que sus colaboradores sientan lealtad hacia la empresa, lo cual ha redundado en el mantenimiento de un clima laboral sano.

➤ **Experiencia en el negocio**

Diecisiete años de permanencia en el mercado ha significado que los accionistas y muchos de sus ejecutivos adquieran suficiente experiencia en el negocio.

➤ **Productos de Calidad y Servicio Oportuno**

PROAJI se caracteriza en el mercado por su seriedad y cumplimiento demostrado durante muchos años y avalada por la confianza de sus empleados, clientes y proveedores.

➤ **Estructura Organizacional**

El crecimiento experimentado por PROAJI demandó la creación de una estructura organizacional fuerte, no solo en lo referente a infraestructura comercial, sino también, en su estructura funcional.

➤ **Sistemas de información y tecnología**

Desde hace varios años PROAJI ha venido fortaleciendo y modernizando sus sistemas de información y tecnología, ello ha contribuido en incrementos importantes de productividad.

➤ **Existencia de un plan de capacitación**

La preocupación por el recurso humano es constante, por ello, semestralmente se elabora y se cumple con un plan de capacitación a todo nivel.

➤ **Diversificación de productos**

Los contactos con proveedores tanto locales como del exterior, permite a PROAJI ir diversificando sus productos.

2.4.3. 2. Debilidades

➤ **Insuficiente comunicación interna**

A pesar del clima laboral sano, y del personal comprometido con el que cuenta la empresa. Muchos de los errores y conflictos que se presentan en la empresa son por la insuficiente comunicación interpersonal e interdepartamental. No se ha establecido una adecuada comunicación, capaz de garantizar que la información llegue en forma oportuna y a todos los que deben enterarse de los diferentes asuntos empresariales, debido a su centralización de información.

➤ **Subutilización del sistema de información**

El sistema de información está subutilizado, varios de los departamentos no han recibido la suficiente capacitación y/o no se utiliza al máximo la información existente, tal como las encuestas lo demostraron.

➤ **Falta de Trabajo en Equipo**

Si bien el personal posee una capacitación adecuada, la falta de liderazgo laboral que consiga la cooperación de sus miembros no le permite conformar un verdadero equipo de trabajo.

➤ **Falta de conocimiento de los productos.**

El personal no cuenta con una un detalle pormenorizado de los productos que procesa, no se realizan encuestas para evaluar el conocimiento del empleado en cada área de procesamiento.

➤ **No contar con procesos y procedimientos definidos**

La falta de organización en cuanto a procesos dentro del área de producción, desembocan en el incumplimiento de objetivos a corto plazo que son causa de retraso en los plazos establecidos.

2.4.3.3. Oportunidades

➤ Mercado Potencial no Cubierto

Se considera que existen mercados no cubiertos por la empresa actualmente, especialmente en el mercado nacional, que puede permitir ampliar la cobertura que brinda actualmente la empresa.

➤ Alianzas Estratégicas

La relación que PROAJI ha alcanzado con proveedores del exterior puede ser aprovechada para lograr alianzas estratégicas (trabajar en cooperación con otras empresas mediante acciones que se emprenden para alcanzar fines, misiones y objetivos) de exclusividad en nuevos productos, incorporando tecnología e innovación, para la capacitación del personal.

➤ Incorporación de Tecnología

La modernización a través de la incorporación de tecnología nueva existente en el mercado, le permitirá a PROAJI tener mejores oportunidades para ser competitiva en el mercado.

➤ Demanda de Calidad en sus Productos

La calidad en sus productos es un atributo que debe ser parte integrante del mismo, y esto, es demandado por los clientes en forma creciente, pues PROAJI tiene la gran oportunidad de mejorar sus productos y crear no solo una ventaja competitiva sino fidelidad de los clientes.

➤ Aprovechamiento de la oferta en el mercado laboral

Debido al índice de desocupación existe una gran oferta de mano de obra calificada y no calificada, lo cual genera una oportunidad para la empresa ya que puede disponer de sus servicios profesionales según las necesidades de PROAJI.

2.4.3.4. Amenazas

Del análisis realizado se ha deducido algunas amenazas que se presentan en este entorno del mercado como:

- Factores climáticos.
- Insuficiente producción agrícola de variedades de ají.
- Inestabilidad política e inseguridad jurídica.

- Altas tasas de interés.

El Gráfico # 4 muestra el análisis FODA de Proají Cía. Ltda.

GRÁFICO N° 6
FORTALEZAS VS. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

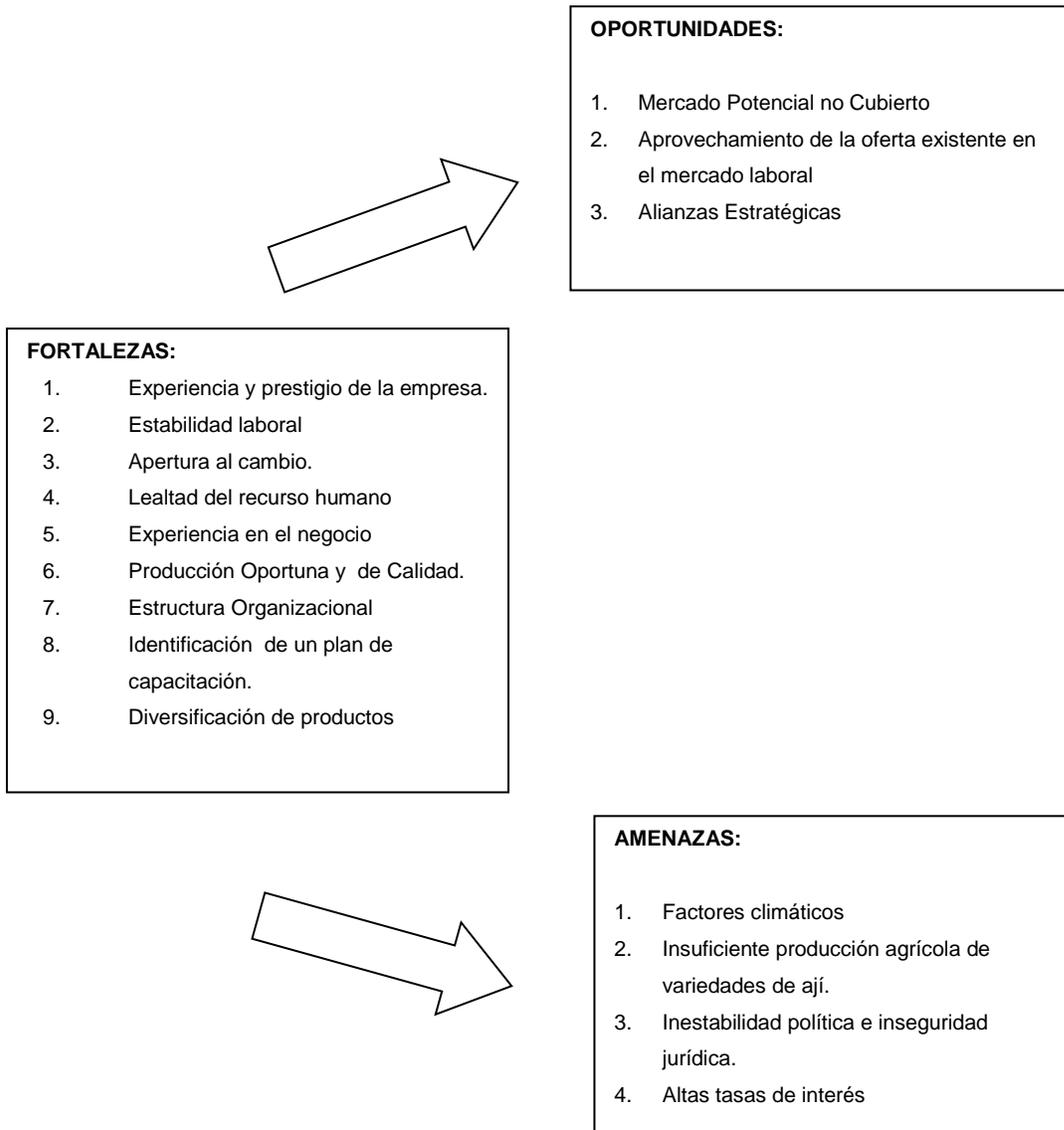
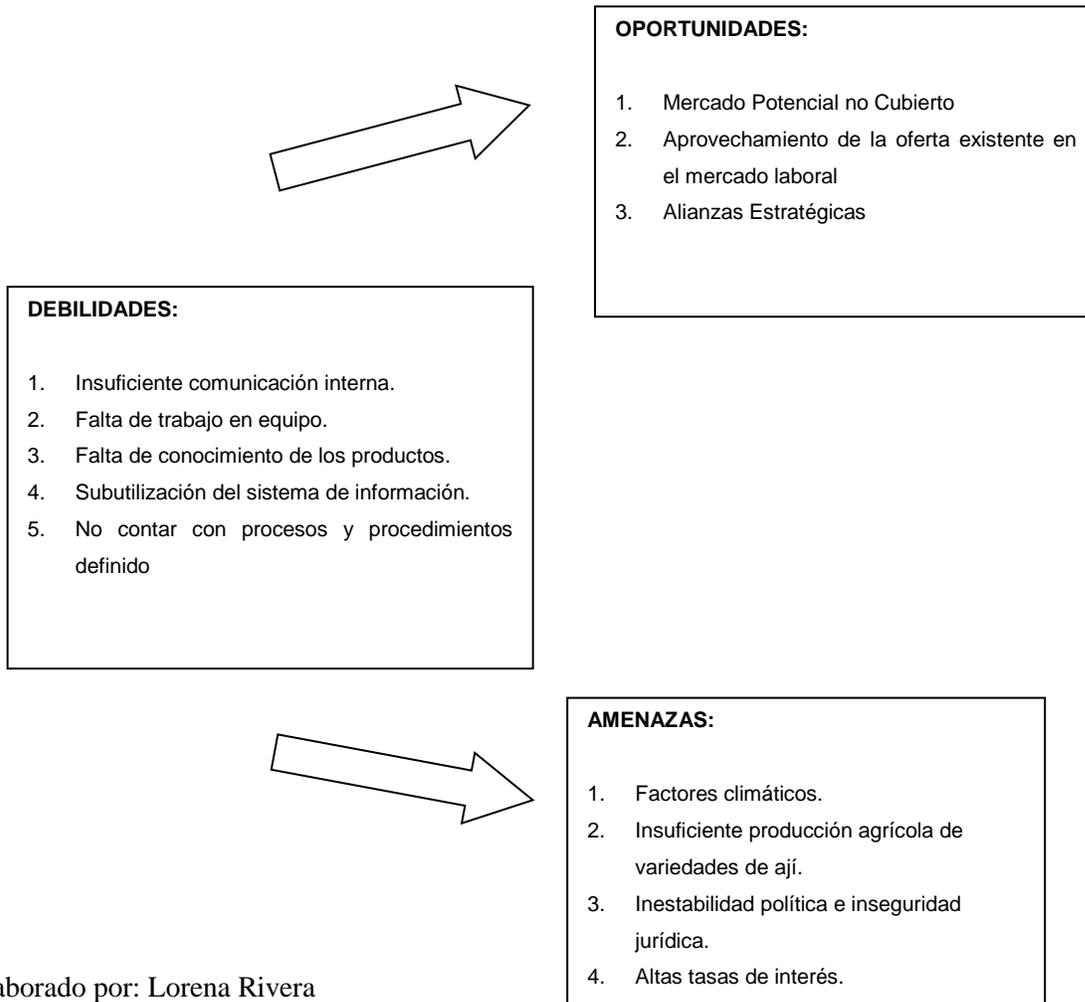


TABLA No. 2
ANÁLISIS FORTALEZAS VS. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

No .	Fortaleza	Oportunidad	Amenaza	Estrategias
1	1,3,4,5,6,7,8,9	1,2,3	1,2	Mayor promoción de los productos para incrementar ventas
2	2,4	2		Incentivar y motivar a los empleados con recompensas personales para alcanzar el compromiso de ellos con la empresa
3	1,3,5,6,7,8,9	1,2,3	1,2	Mejora de los productos que oferta la empresa resaltando el valor agregado de los mismos, para fortalecer el posicionamiento de la organización en el segmento de mercado
4	3,6,7,8,9	1,2	2	Brindar calidad en los productos, aumentar publicidad, brindar facilidad de pagos a posibles clientes.
6	3,6	1	2	Identificar las necesidades del cliente de manera clara, y adelantarse a los requerimientos para entregar productos que cumplan con los requisitos que ellos requieran.
7	5,6,9	1,2	2	Comprender a los segmentos de los clientes, mediante procesos internos de alta eficiencia
8	1,3,6,8,9		2	Fortalecer la gestión de los procesos, capacitando al personal
10	3,7,8	2	2	Incrementar capacitaciones y seleccionar colaboradores para las actividades requeridas.
11	2,4,5	2		Recompensas para colaboradores que cumplan con metas establecidas

Elaborado por: Lorena Rivera

GRAFICO No. 7
DEBILIDADES VS. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS



Elaborado por: Lorena Rivera

TABLA No. 3
ANÁLISIS DEBILIDADES VS. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

No.	Debilidad	Oportunidad	Amenaza	Estrategias
1	5	1,2,3	1,2	Mejorar la gestión financiera mediante un mayor control en los gastos de la empresa
2	1,2,3,4,5	2	1	Mejorar la eficiencia operativa para controlar los costos y gastos
5	5	3	2	Control adecuado de los costos relacionados con determinados clientes
6	1,2,3,4	2	2	Conocer y evaluar la participación activa del personal para que no se obtenga reclamos por parte del cliente
7	1,2,4		2	Establecer un cronograma adecuado de actividades.
8	1,2,3,4	2	2	Realizar encuestas de evaluación para conocer el conocimiento del trabajador en el desempeño de sus actividades.
9	1,2,3,4	3	2	Identificación de las necesidades de conocimiento de los empleados mediante: cursos de formación o capacitación, reuniones.
11	1,2,3,4	2		Medir la participación activa del personal clave en la gestión.

Elaborado por: Lorena Rivera

2.4.4. ANÁLISIS DE PROCESOS

A continuación se procederá a realizar un inventario de todos los procesos que posee la empresa, para poder realizar la clasificación de estos en gobernantes, básicos y de apoyo, para de allí poder determinar la cadena de valor de la empresa, debido a que en la empresa todos sus procesos están definidos pero no documentados, lo cual no ha permitido que la totalidad de colaboradores tengan conocimiento de los mismos, representando una debilidad para la empresa.

2.4.4.1. INVENTARIO DE PROCESOS

El inventario de procesos de la empresa se lo realizó con la colaboración de cada jefe de departamento designado por ésta, con la finalidad de saber cuales pertenecen a las distintas áreas de la empresa.

- Siembra
- Procesamiento
- Control de Calidad
- Despacho
- Identificación de nuevos mercados.
- Identificación de necesidades de los clientes.
- Selección y Contratación de Proveedores.
- Determinar formas de pago.
- Determinar tiempos de entrega.
- Pago de Proveedores.
- Capacitación del recurso humano.
- Planificación de Proyectos y actividades.
- Comercialización y Marketing.
- Análisis de requerimientos del cliente externo.
- Asesoría.
- Preparación del producto solicitado.
- Registro total de ventas.
- Facturación.
- Seguimiento y control de calidad de productos.
- Supervisión de proyectos.
- Manejo de Nómina.

- Concesión Crédito y cobranzas.
- Documentación y archivo.
- Realización de Presupuestos.
- Gestión tributaria.
- Contabilidad.
- Recepción de contratos.
- Requerimientos de clientes internos.
- Exportaciones.
- Preparación de documentos de proyectos.
- Promoción y Publicidad.
- Mantenimiento e instalación de equipos.
- Realización de estudios de manejo e impacto ambiental.

TABLA No. 4
MATRIZ DE CLASIFICACIÓN DE PROCESOS

PROCESOS	ÁREAS					
	si = 1	no = 0	PRODUCCION	OPERATIVA	POSVENTA	ADMINISTRATIVA
Siembra	1	0	0	0	0	0
Procesamiento	1	1	0	0	0	0
Control de Calidad	1	1	0	0	0	0
Despacho	1	1	0	0	0	0
Identificación de nuevos mercados.	0	1	0	0	0	0
Selección y Contratación de Proveedores.	0	1	0	0	0	0
Determinar formas de pago.	0	1	0	0	0	0
Determinar tiempos de entrega.	0	1	0	0	0	0
Identificación de necesidades de los clientes.	0	1	0	0	0	0
Pago de Proveedores.	0	1	0	0	0	0
Planificación de Proyectos	0	1	1	1	1	1
Comercialización y Marketing.	0	1	0	0	0	0
Capacitación del recurso humano	0	0	0	1	0	0
Asesoría.	0	0	0	1	0	0
Preparación del producto solicitado.	0	1	0	0	0	0
Registro total de ventas	0	1	0	0	0	0
Análisis de requerimientos del cliente externo	0	1	0	0	0	0
Exportaciones	0	1	0	0	0	0
Facturación.	0	1	0	0	0	0
Requerimientos de clientes internos	0	1	0	0	0	0
Supervisión de proyectos.	0	1	0	0	0	0
Seguimiento y control de calidad de productos.	0	0	1	0	0	0
Manejo de Nómina.	0	0	0	1	0	0
Concesión Crédito y cobranzas.	0	0	0	1	0	0
Documentación y archivo.	0	0	0	1	0	0
Recepción de contratos	0	0	0	1	0	0
Preparación de documentos para proyectos	0	0	0	1	0	0
Contabilidad.	0	0	0	0	0	1
Gestión tributaria.	0	0	0	0	0	1
Realización de Presupuestos.	0	0	0	0	0	1
Mantenimiento e instalación de equipos	0	1	0	0	0	0

Elaborado por: Lorena Rivera

Fuente: Actividades de la empresa PROAJI CIA. LTDA.

De la matriz de clasificación hemos obtenido los siguientes resultados por áreas:

ÁREA DE PRODUCCION

- Siembra
- Procesamiento
- Control de Calidad
- Despacho

ÁREA DE OPERACIONES

- Identificación de nuevos mercados.
- Comercialización y Marketing.
- Identificación de necesidades de los clientes.
- Análisis de requerimientos del cliente externo.
- Requerimientos de clientes internos.
- Selección y contratación de proveedores.
- Facturación.
- Determinar tiempos de entrega.
- Determinar formas de pago.
- Preparación del producto solicitado.
- Pago de proveedores.
- Planificación de Proyectos.
- Registro total de las ventas.
- Supervisión de proyectos.

ÁREA DE POSVENTA

- Seguimiento y control de calidad de productos.
- Planificación de actividades.

ÁREA ADMINISTRATIVA

- Manejo de Nómina.
- Asesoría.
- Capacitación de personal.
- Documentación y archivo.
- Recepción de contratos.
- Preparación de documentos para proyectos.
- Planificación de Proyectos.
- Concesión Crédito y cobranzas.

ÁREA FINANCIERA

- Contabilidad.
- Gestión tributaria.
- Realización de Presupuestos.
- Planificación de Proyectos y actividades.

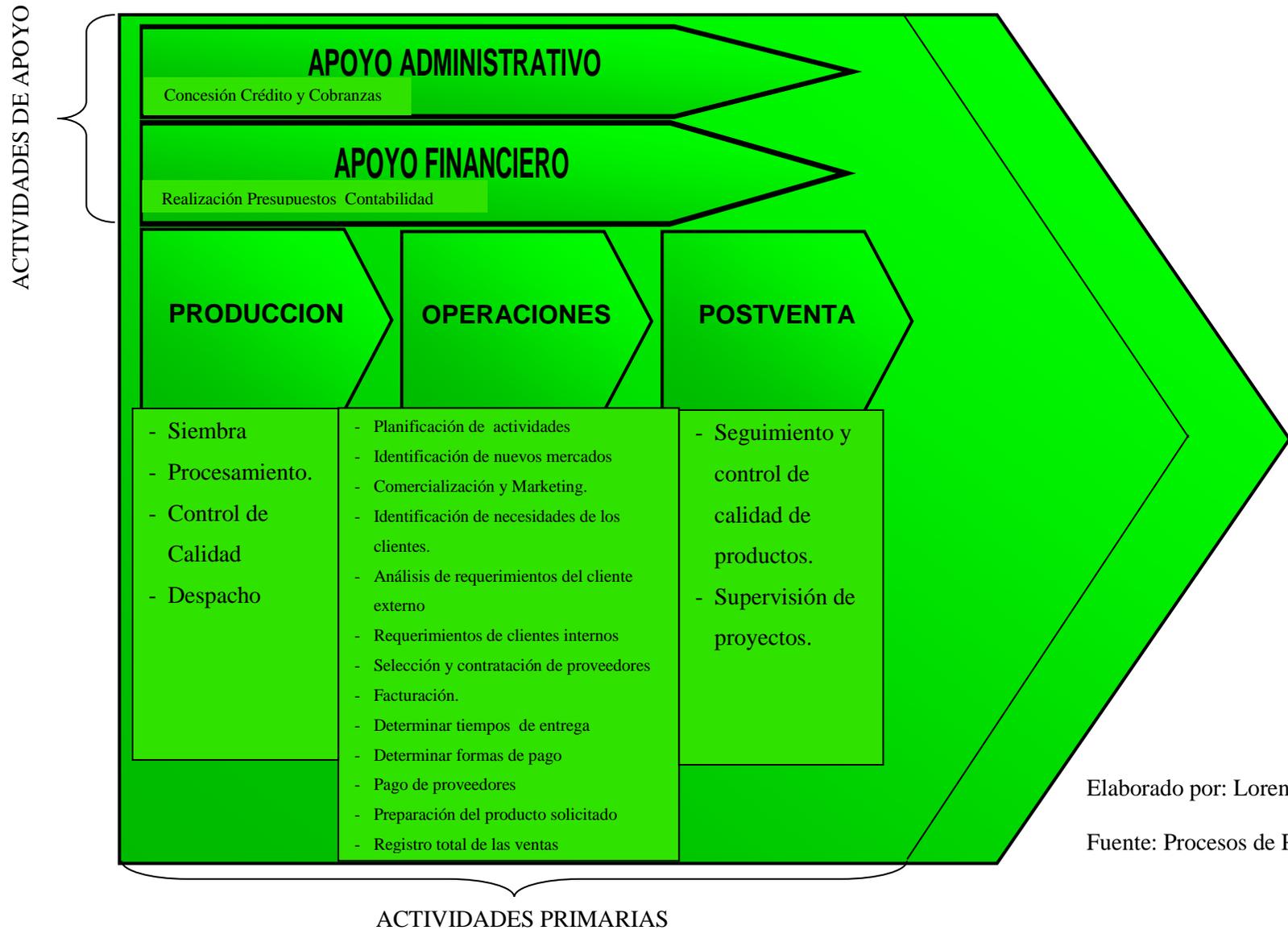
2.4.5. LA CADENA DE VALOR

Tomando en cuenta que: “La cadena del valor es una plantilla que las empresas utilizan para determinar su posición de costos e identificar los diversos medios que puede emplear para facilitar la puesta en práctica de la estrategia a nivel de negocios. ... la cadena del valor de una compañía se divide en actividades primarias y de apoyo. Las actividades primarias se relacionan con la creación física de un producto, su venta y distribución a los compradores y su servicio después de la venta. Las actividades de apoyo ofrecen el respaldo necesario para que las actividades primarias tengan lugar.

La cadena del valor muestra la manera en que un producto se mueve desde la etapa de materias hasta el cliente final.⁶⁷ Y de los datos obtenidos de la matriz de clasificación de procesos, la cadena de valor de la empresa sería la siguiente:

⁶⁷ Administración estratégica, Competitividad y conceptos de globalización. Hitt, Ireland, Hoskisson. Tercera edición. Internacional Thomson Editores.1999. Pág.104-105.

GRAFICO N°. 8
CADENA DE VALOR DE PROAJI CIA. LTDA.



Elaborado por: Lorena Rivera

Fuente: Procesos de PROAJI

2.4.6. MAPA DE PROCESOS

Una vez que los procesos han sido calificados se procede a seleccionar los más importantes y a realizar el mapa de procesos en el cual se los clasificará bajo las siguientes categorías:

- **Claves o Gobernantes**

Son procesos de suma importancia para la toma de decisiones y cuya repercusión afecta a toda la empresa.

- **Básicos o Estratégicos**

Son los procesos operativos que agregan valor, pertenecen a la naturaleza misma del área y orientan su actividad.

- **De Soporte o de Apoyo**

Son aquellos procesos que proveen el suministro y entrega de recursos necesarios para el cumplimiento de las actividades que forman parte de los procesos básicos o generadores de valor.

2.4.7. SELECCIÓN DE PROCESOS

Para la selección de los procesos más importantes de la empresa, se plantea cuatro preguntas que permitan seleccionarlos:

1. ¿Este proceso es imprescindible para la empresa?
2. ¿Si se mejora este proceso mejorará la imagen de la empresa?
3. ¿Si se mejora este proceso, se reducirán tiempos y costos?
4. ¿Si se mejora este proceso, se mejorará la calidad de los productos?

TABLA No.5
MATRIZ DE SELECCIÓN DE PROCESOS

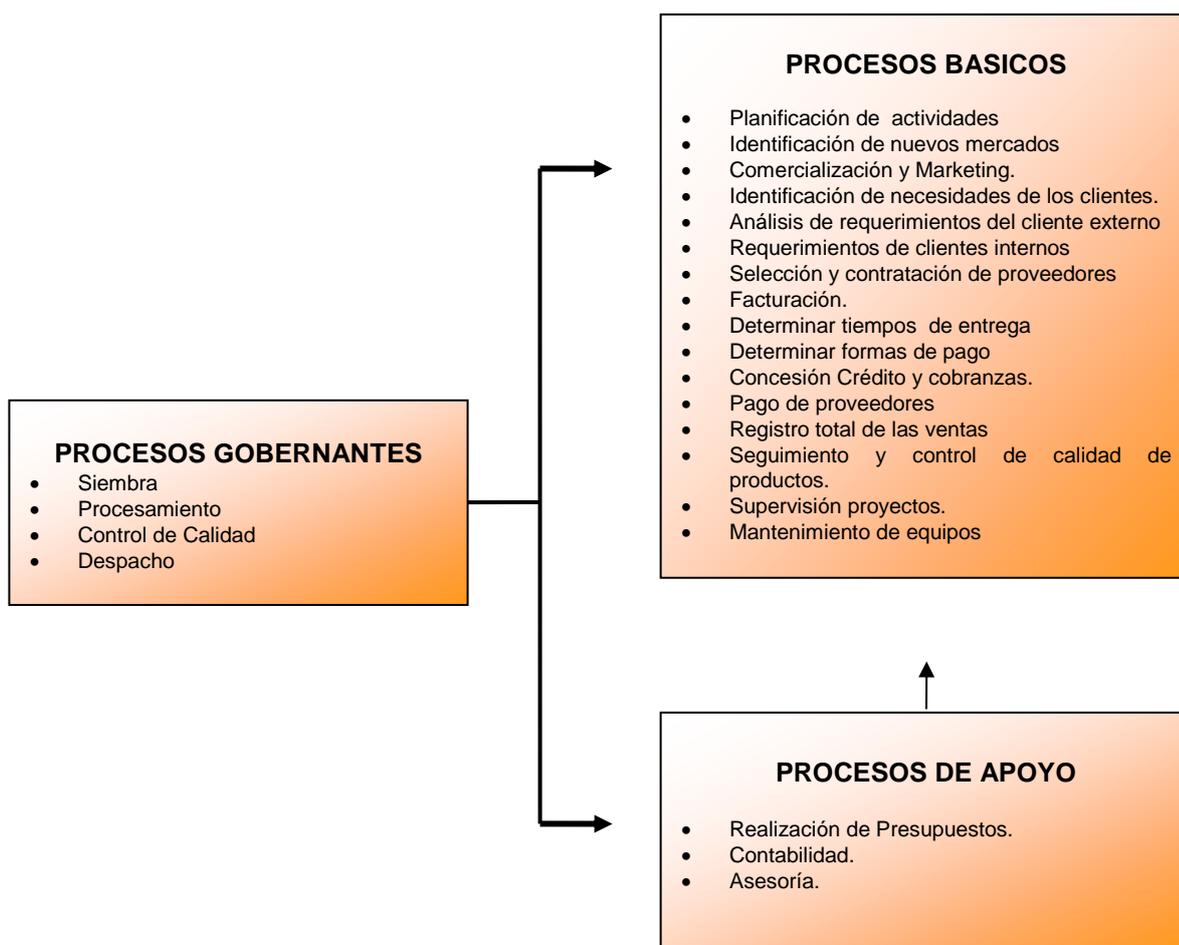
PROCESOS si = 1 no = 0	PREGUNTAS				TOTAL
	1	2	3	4	
ÁREA DE PRODUCCION					
Siembra.	1	1	1	1	4
Procesamiento.	1	1	1	1	4
Control de Calidad	1	1	1	1	4
Despacho	1	1	1	0	3
ÁREA DE OPERACIONES					
Planificación de actividades	1	1	1	1	4
Identificación de nuevos mercados	1	1	1	0	3
Comercialización y Marketing.	1	1	0	1	3
Identificación de necesidades de los clientes.	1	0	1	1	3
Análisis de requerimientos del cliente externo	1	0	1	1	3
Requerimientos de clientes internos	1	0	1	1	3
Selección y contratación de proveedores	1	0	1	1	3
Facturación.	1	0	1	1	3
Determinar tiempos de entrega	1	1	1	0	3
Determinar formas de pago	0	0	1	0	1
Concesión Crédito y cobranzas.	1	0	1	1	3
Pago de proveedores	1	0	1	1	3
Preparación del producto solicitado	1	0	0	0	1
Registro total de las ventas	1	0	1	0	2
ÁREA DE POSVENTA					
Supervisión de proyectos.	1	1	1	0	3
Seguimiento y control de calidad de productos.	1	1	1	0	3
ÁREA ADMINISTRATIVA					
Manejo de Nómina.	0	0	1	1	2
Asesoría.	1	0	1	1	3
Capacitación de personal	1	1	0	1	3
Documentación y archivo.	0	0	1	1	2
Recepción de contratos	0	0	0	1	1
Preparación de documentos para proyectos	0	0	1	0	1
Concesión Crédito y cobranzas.	1	1	1	0	3
ÁREA FINANCIERA					
Contabilidad.	1	0	1	1	3
Gestión tributaria.	1	0	0	1	2
Realización de Presupuestos.	1	0	1	1	3

Elaborado por: Lorena Rivera

Fuente: Procesos de PROAJI CIA. LTDA.

Se procedió a calificar con 1 si es afirmativa la respuesta y 0 si es negativa, de esta manera los procesos de mayor puntaje (3 y 4) fueron seleccionados como los más importantes.

GRAFICO No. 9
MAPA DE PROCESOS



Elaborado por: Lorena Rivera

Fuente: Procesos de PROAJI

Como se ha mencionado el inventario de procesos se lo realizó con cooperación de integrantes de la empresa de la cual se ha desprendido la cadena de valor, el mapa de proceso, en el cual se encuentran los procesos que generan o agregan valor para la empresa; de este mapa se puede elaborar una nueva cadena de valor de la empresa.

CAPÍTULO III
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
DE PROAJI CIA. LTDA.

Capítulo III

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE PROAJI CIA. LTDA

El presente capítulo realizado con la participación conjunta de la directiva y de trabajadores de PROAJI CIA. LTDA., hemos encontrado que la misión y visión existente en la empresa no refleja las respuestas necesarias a diversas preguntas para catalogarlas como válidas así como su difusión no ha sido la correcta, como veremos a continuación por lo que se ha procedido a reestructurarlas de acuerdo a las expectativas de la empresa

3.1. Misión

“Ser una empresa agroindustrial que entrega, a sus clientes nacionales y extranjeros, productos de calidad e inocuidad, acordes a parámetros de certificación internacional, con la utilización adecuada de nueva tecnología, respetando el medio ambiente y generando fuentes de trabajo principalmente para los agricultores ecuatorianos.”

La misión de la empresa se encuentra estructurada de modo que refleja la información sobre qué tipo de productos ofrece, a que consumidores pretende atender, y cuáles son los valores importantes que persigue. Además que considera nueve componentes básicos que son: Clientes, Productos, Mercados, Concepto propio, Filosofía, Tecnología, Preocupación por la imagen pública, Preocupación por su crecimiento y rentabilidad e interés por los empleados, puntos necesarios para definir correctamente una misión.³⁷

3.2. Visión

“Mantener el liderazgo en el mercado nacional y posicionar a la empresa como una de las más importantes de la región, con la entrega oportuna de pedidos y mediante mano de obra calificada, optimización continua de procesos y la implementación de nuevas tecnologías.”

La visión se encuentra estructurada respondiendo a preguntas tales como: “¿A dónde queremos llegar? o ¿Dónde queremos estar? partiendo siempre de las preguntas: ¿Dónde estamos? ¿Hacia

³⁷ FRED R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Décimo primera edición, Pearson Educación, Mexico 2008, p. 70.

dónde quiero ir? ¿Qué quiero ser?, señala el rumbo, la dirección, entrelaza el presente y el futuro de la organización.”³⁸

3.3. Principios y Valores

Principios

- **Puntualidad.-** La puntualidad es una actitud que se adquiere desde los primeros años de vida mediante la formación de hábitos en la familia, donde las normas y costumbres establecen horarios para cada una de nuestras actividades.
- **Trabajo en equipo.-** El trabajo en equipo implica que todas las personas involucradas estén orientadas hacia una meta común, logrando la unión que les permitirá llegar más rápido y mejor, que si cada uno se reparte un segmento del trabajo. Es decir, el compromiso y la identificación son requisitos fundamentales para el trabajo en equipo.
- **Laboriosidad.-** Todo resultado deseable debe ser producto de un esfuerzo consciente en beneficio del progreso individual, institucional y colectivo.
- **Calidad.-** Cumplimiento de requisitos del bien o servicio para satisfacer necesidades del cliente.

Valores

- **Respeto.-** Consideración a los derechos personales.
- **Transparencia.-** En el manejo de toda gestión.
- **Ética.-** En aplicar un código de ética.
- **Justicia.-** En el ejercicio de sus competencias.
- **Honestidad.-** Respeto de la ley, la moral y compromiso como individuos y como institución.

³⁸ MORENO, Galo, Dr.; Universidad Central de Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas, ISED, Guía de Planificación Estratégica, Tercer Nivel, Elementos del direccionamiento Estratégico, p. 249

- **Competencia.-** En hacer el trabajo lo mejor posible, reduciendo costos, aumentando la productividad, obteniendo el máximo rendimiento de los recursos.

Los principios de la empresa al igual que la misión y visión, han sido reestructurados, ya que son aquellos que la empresa va a cumplir con cada uno de los grupos involucrados.

Como se ha mencionado en el inicio del presente capítulo, la difusión de misión visión principios no ha sido la adecuada y por lo tanto no existe un cumplimiento del 100% de los mismos.

Para demostrar lo anteriormente observado con respecto a la misión, visión, principios y valores, se ha procedido a realizar una encuesta a 21 personas de distintas áreas de la empresa, los cuales representan el 100% del personal, teniendo como resultado los siguientes datos:

TABLA N° 6: ENCUESTA REALIZADA A 21 PERSONAS DE DISTINTAS ÁREAS DE LA EMPRESA

PREGUNTA	SI	MEDIANAMENTE	NO SABEN	TOTAL
1	8	5	8	21
2	7	4	10	21
3	13	5	3	21
4	3	1	17	21
5	13	5	3	21

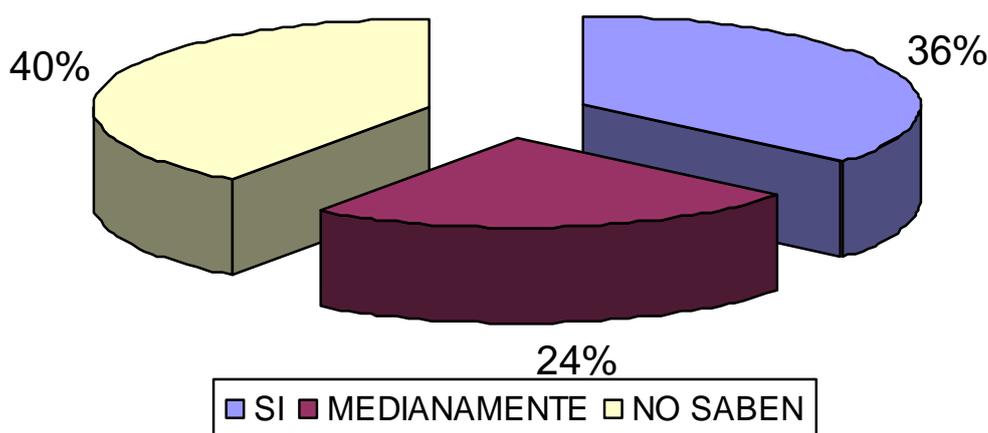
TABLA N° 7: ENCUESTA REALIZADA AL 100% DEL PERSONAL DE LA EMRESA

PREGUNTA	SI	MEDIANAMENTE	NO SABEN	TOTAL
	%	%	%	%
1	36	24	40	100
2	32	20	48	100
3	60	24	16	100
4	16	4	80	100
5	64	24	12	100

En la pregunta 1: ¿Conoce la misión de la organización? Se observó que apenas 8 personas que representan el 36% del total de la muestra tomada para la encuesta conocen la misión; lo que conlleva a asegurar que debido a la centralización en la información y en la toma de decisiones existe una insuficiente comunicación interna, es decir la difusión de la misma no es adecuada y no llega a todas las áreas que corresponde conocer la esencia de la misma; además no se ha seguido un proceso participativo con los espacios de opinión e intervención del personal de la empresa, para definir la misión y la visión como es técnicamente recomendable, lo que conlleva a una debilidad para la empresa.

TABLA N° 8: 1. ¿CONOCE LA MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN?

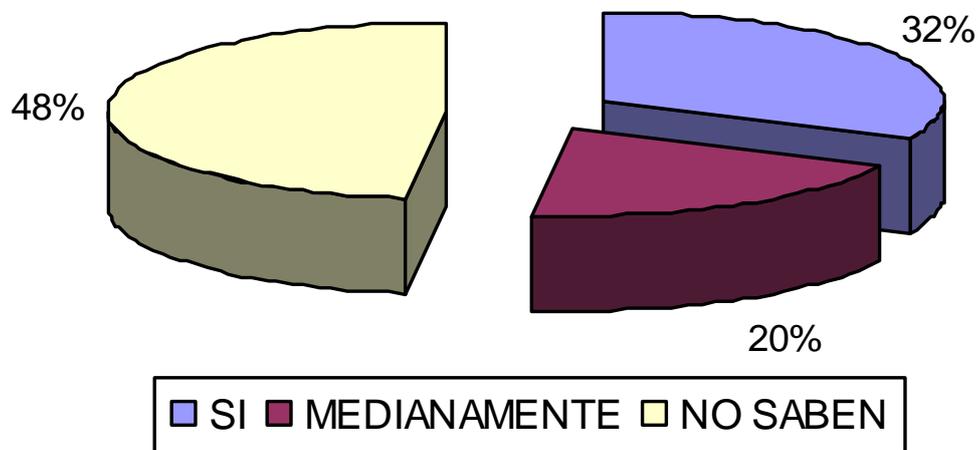
PREGUNTA	TOTALMENTE	MEDIANAMENTE	NO SABEN	TOTAL
	%	%	%	%
1	36	24	40	100



En la pregunta 2: ¿Conoce la visión de la organización? Según la muestra tomada el 48% desconoce del tema llegando a la misma afirmación de la pregunta anterior, por lo que se evidencia nuevamente la falta de comunicación para esto se deberán organizar talleres de capacitación que permitan la participación del personal, en donde se comunique y explique la visión de la empresa.

TABLA N° 9: 2. ¿CONOCE LA VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN?

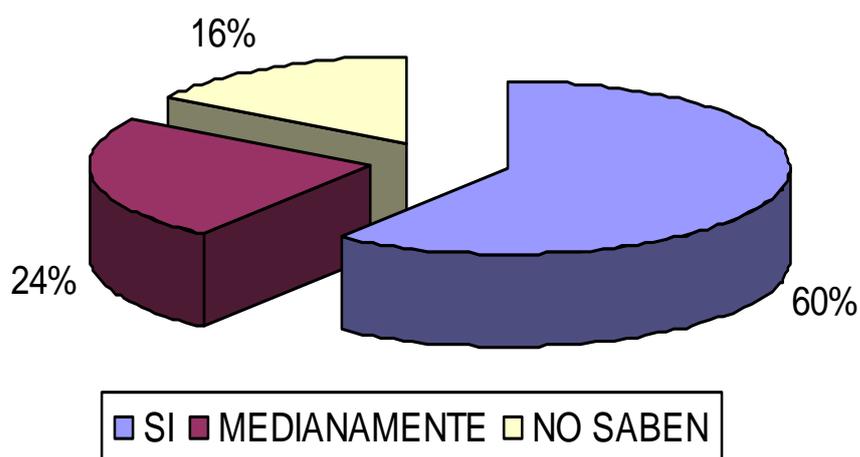
PREGUNTA	TOTALMENTE	MEDIANAMENTE	NO SABEN	TOTAL
	%	%	%	%
2	32	20	48	100



En la pregunta 3: ¿Conoce los nuevos servicios y productos que posee la organización? Se observó que únicamente el 60% está enterado de su existencia por lo que se puede decir que existe un deficiente conocimiento de nuevos productos y servicios, para lo que se recomienda ubicar en todas las áreas de la organización informativos que permitan conocer cada uno de los productos y servicios que la empresa ofrece a sus clientes.

TABLA N° 10: 3. ¿CONOCE LOS NUEVOS SERVICIOS Y PRODUCTOS QUE POSEE LA ORGANIZACIÓN?

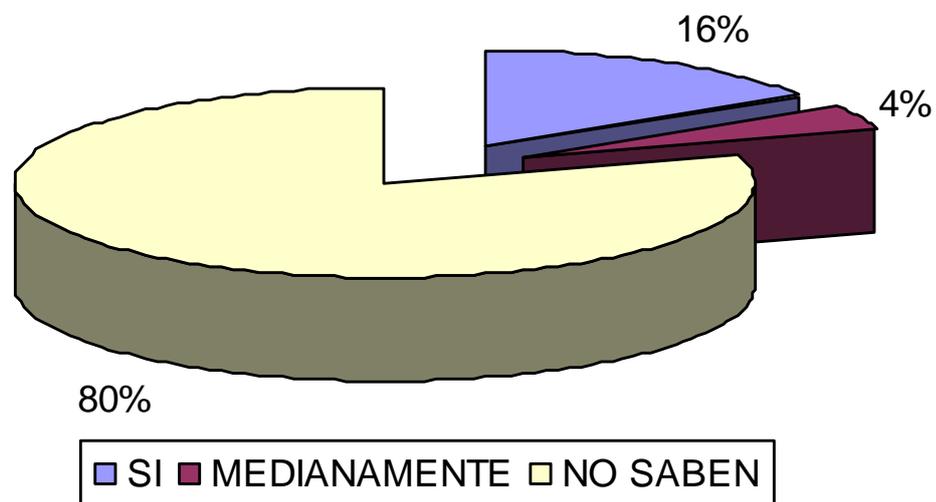
PREGUNTA	TOTALMENTE	MEDIANAMENTE	NO SABEN	TOTAL
	%	%	%	%
3	60	24	16	100



En la pregunta 4: ¿Conoce los objetivos de la organización? Solamente 3 personas que representan el 16% conocen los objetivos institucionales de la empresa, por esto es necesario contar con un adecuado sistema de gestión, que permita aprovechar y desarrollar el potencial de la organización para cumplir los objetivos.

TABLA N° 11: 4. ¿CONOCE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN?

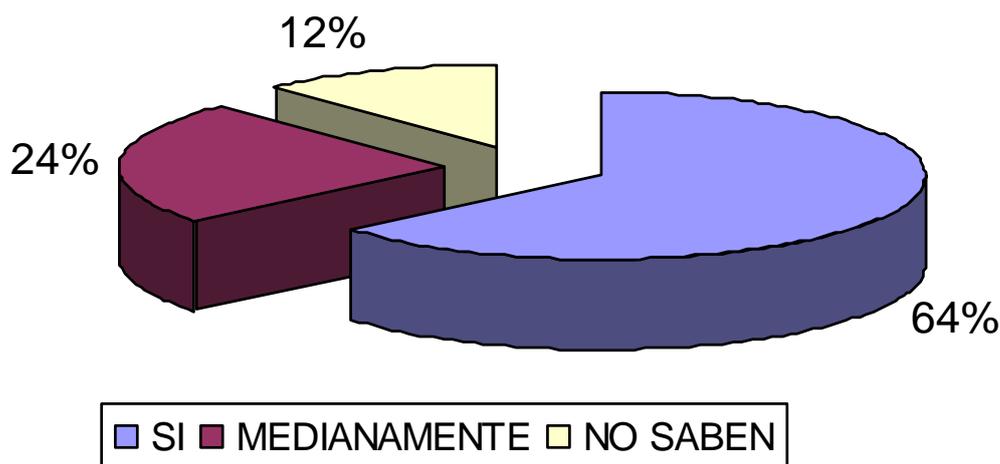
PREGUNTA	TOTALMENTE	MEDIANAMENTE	NO SABEN	TOTAL
	%	%	%	%
4	16	4	80	100



En la pregunta 5: ¿Conoce los principios y valores de la organización? Se pudo observar que 13 personas que representan un 64% los conocen, por tal razón se afirma que los trabajadores y los administradores conocen los principios y los valores que brinda la empresa, convirtiéndose en una fortaleza que se debe aprovechar.

TABLA N° 12: 5. ¿CONOCE LOS PRINCIPIOS Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN?

PREGUNTA	TOTALMENTE	MEDIANAMENTE	NO SABEN	TOTAL
	%	%	%	%
5	64	24	12	100



En conclusión de la encuesta mencionada se determinó que el personal no conoce la misión y visión, esto se debe a que existe una insuficiente comunicación interna, además no se han definido mediante procesos participativos en los espacios de opinión. En cuanto a los principios y valores de la empresa, se puede determinar que la mayoría los conocen y están en práctica.

Basándose en una media entre las respuestas positivas (TOTALMENTE) y negativas (MEDIANAMENTE y NO SABEN), se obtuvo que el 41.60% corresponden a los trabajadores que conocen totalmente misión, visión, principios y valores y no conocen el 58.40%, lo que se considera la existencia de una debilidad para la empresa, de tal forma que es necesario llevar a cabo un adecuado manejo de gestión, que permita cumplir con la misión y visión de la empresa, mediante estrategias que optimicen cada uno de los procesos llevados a cabo por la organización, integrando a todas las áreas hacia el cumplimiento de objetivos.

3.4. Objetivos institucionales

Objetivo General

Realizar un análisis de mercado con todos sus principios y características enfocado en el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

Objetivos Específicos

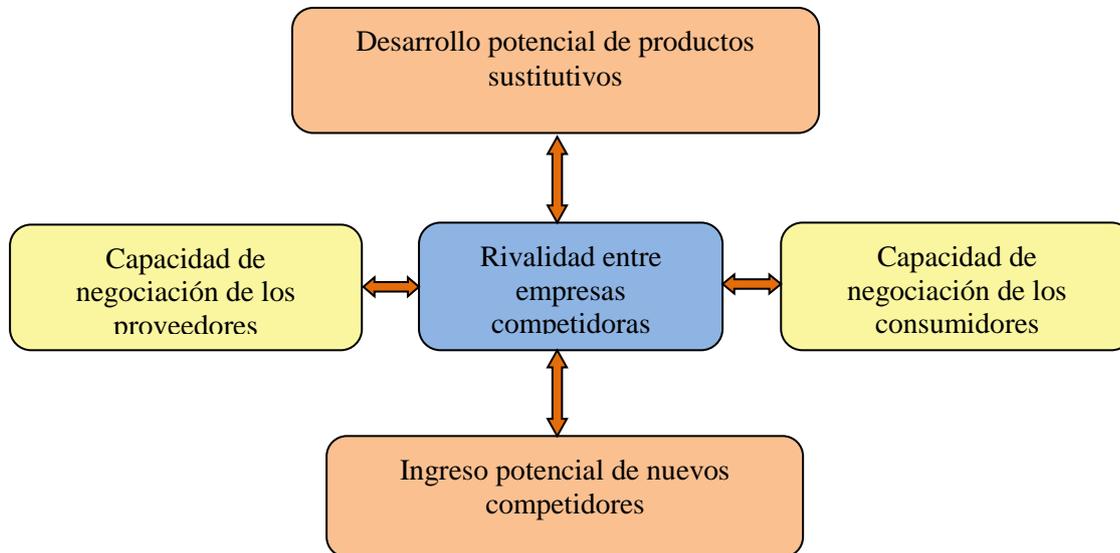
- Conocer el estado actual de las empresas productoras de ají que se encuentran en el mercado, planteando nuevas directrices que puedan servir de guía en el mejor posicionamiento de la empresa.
- Definir las estrategias y políticas que se llevaran a cabo en la empresa.
- Identificar las promociones y publicidades para generar una mejor promoción de la empresa.
- Analizar ventajas y desventajas competitivas de nuestro mercado.

Los objetivos específicos planteados permitirán que PROAJI logre posicionarse dentro del mercado siendo más competitivo y por consiguiente más rentable, tomando como referencia el análisis competitivo del modelo de las cinco fuerzas de Porter, se podrá desarrollar estrategias adecuadas para el cumplimiento de objetivos estratégicos.

Porter, en su análisis determina que la naturaleza de la competitividad en una industria está compuesta de cinco fuerzas:

GRÁFICO N° 10

EL MODELO DE COMPETENCIA DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



Michael E. Porter

Fuente: Estrategia Competitiva, 1980

3.5. Objetivos estratégicos

Objetivo estratégico General

Mejorar la productividad y competitividad de la empresa a través de las principales áreas de atención.

Objetivo estratégicos específicos

Área financiera

- Incrementar ventas
- Aumentar la Utilidad Neta
- Mejorar control en costos y gastos
- Mejorar políticas de cobro efectivas e inmediatas
- Mejorar la Productividad
- Incrementar la utilización de los activos

Área del cliente

- Aumentar la cuota de mercado
- Aumentar el número de clientes
- Medir la satisfacción del cliente
- Retener clientes actuales
- Incrementar rentabilidad de clientes
- Mejorar la calidad del servicio

Área de procesos internos

- Optimizar el tiempo de presentación de propuestas o ofertas
- Lograr procesos internos de alta eficiencia
- Aplicar tecnología interna adecuada
- Efectivizar los procesos internos

Área aprendizaje

- Capacitar Empleados
- Evaluar el conocimiento del trabajador en los servicios
- Dotar de aprendizaje a los empleados para el mejor desarrollo laboral
- Atender al cliente interno.
- Incrementar la participación activa del personal clave
- Incrementar la productividad del empleado

3.6. Estrategias

Del análisis realizado entre fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas se ha determinado junto a los directivos de la empresa PROAJI las siguientes estrategias:

Del análisis realizado entre Fortalezas vs. Oportunidades y Amenazas se desprende:

- Mayor promoción de los productos para incrementar ventas.

- Incentivar y motivar a los empleados con recompensas personales para alcanzar el compromiso de ellos con la empresa
- Mejora de los productos que oferta la empresa resaltando el valor agregado de los mismos, para fortalecer el posicionamiento de la organización en el segmento de mercado
- Cumplir con estándares de calidad en los productos, realizar una campaña eficiente de publicidad, brindar facilidad de pagos a posibles clientes.
- Identificar las necesidades del cliente de manera clara, y adelantarse a los requerimientos para entregar productos que cumplan con los requisitos que ellos requieran.
- Comprender a los segmentos de los clientes, mediante procesos internos de alta eficiencia, para mejorar los indicadores de satisfacción.
- Fortalecer la gestión de los procesos, capacitando al personal
- Incrementar capacitaciones y seleccionar colaboradores para las actividades requeridas.
- Estímulos para colaboradores que cumplan con metas establecidas

Del análisis realizado entre Debilidades vs. Oportunidades y Amenazas tenemos:

- Mejorar la gestión financiera mediante un mayor control en los gastos de la empresa
- Mejorar la eficiencia operativa para controlar los costos y gastos
- Control adecuado de los costos relacionados con determinados clientes
- Conocer y evaluar la participación activa del personal para que no se obtenga reclamos por parte del cliente
- Establecer un cronograma adecuado de actividades.
- Realizar encuestas de evaluación para conocer el conocimiento del trabajador en el desempeño de sus actividades.
- Identificación de las necesidades de conocimiento de los empleados mediante: cursos de formación o capacitación, reuniones.
- Medir la participación activa del personal clave en la gestión.

Es importante señalar que las estrategias señaladas anteriormente tienen fuerte incidencia en las actividades de la empresa y que permitirán que la empresa pueda mejorar en aspectos importantes de la empresa como por ejemplo:

Producto

Las líneas de productos que comercializa la empresa PROAJI están catalogadas como productos industriales de conveniencia, puesto que sirven como materias primas para un uso posterior.

Es un artículo clave dentro de las formulaciones ya elaboradas de algunos clientes, por lo que la estrategia establecida es comercializarlo como un bien básico pero que se diferencia por la calidad.

Dentro de la línea de deshidratado, se ofrece la presentación en entero, hojuela y polvo y su oferta se hace en una funda quintalera dentro de una caja de cartón.

El producto no tiene ningún aditivo, se seca controlando la humedad del ají y su punto de control es el almacenado puesto que requiere estar en un lugar fresco y preferiblemente oscuro.

La pasta se vende con o sin semilla y se coloca un cierto porcentaje de sal que generalmente es establecido por el cliente. Sin embargo, cabe mencionar que por puntos críticos de control, existe un límite inferior de sal que debe ser colocado para que esta se conserve en buenas condiciones.

Este producto tiene más alternativas de presentaciones que adecuan fácilmente a mayoristas y minoristas.

El encurtido se oferta en entero, trocitos o rodajas y su formulación también puede variar dependiendo del requerimiento del cliente. El almacenamiento de este producto también es delicado, por lo que se debe conservar en un lugar fresco. Se ofrecen también varias alternativas en el tipo de presentación.

De esta manera, cada empaque está dirigido para acoplarse a conveniencia del consumidor.

Si se trata de un distribuidor grande, se pueden enviar empaques de hasta 1 tonelada de pasta, mientras que a un restaurante se le puede ofertar un balde con 4 kilos.

Estas diferenciaciones son las que llevarán a los consumidores a preferir un proveedor de otro, tomando en cuenta que con cada despacho, se entrega un certificado de calidad con número de lote, fecha de vencimiento, especificación de ingredientes y resultados de análisis. No se manejan registros sanitarios puesto que es un producto que se comercializa como materia prima.

Precio

El precio es establecido principalmente tomando en cuenta los costos del producto como el límite inferior de referencia y al mismo tiempo se analiza la demanda del mercado para determinar cuál sería el máximo valor que permite a la empresa competir con sus clientes.

La línea de deshidratado permite tener un margen amplio de ganancia debido a que hay pocos ofertantes y su proceso es complicado. De todas maneras, PROAJI se encuentra en un nivel inferior en precio al de su competencia Comexa, con lo cual ha sabido ganar mayor participación de mercado, aplicándose la estrategia de Liderazgo en Costos de Porter que: “hace hincapié en la elaboración estandarizada de productos a un costo por unidad muy bajo para los consumidores que son sensibles a los precios.”³⁹

En el caso de la pasta, el margen es mediano y no hay tanta libertad para incrementar el precio puesto que existe mucha competencia. Prácticamente se podría decir que el valor ofertado es alto versus sus competidores.

Para los encurtidos, prácticamente el mercado está más concentrado al Ecuador puesto que los precios tienen un bajo margen de rentabilidad y aun así se encuentran fuera de la competencia frente a empresas como Gandules en Perú que ofrecen precios muy bajos.

Sin embargo, a pesar de la crisis existente en el Ecuador, el mercado local paga bastante bien debido a la inexistencia de competencia.

En cuanto a políticas de pago, la empresa ha establecido diferentes tipos de negociaciones según el tipo de compra que se realice y la relación que se mantiene con cada cliente en cuanto a tiempo.

A un comprador nuevo tanto si es local como extranjero, no se le despacha el producto si no ha cancelado el 100% de la factura.

Con clientes internacionales se maneja el término de 50% contra la entrega de documentos y 50% al recibirlo en destino y con los nacionales se llega a dar hasta 45 días de crédito dependiendo el caso.

³⁹ FRED R. David, *Conceptos de Administración Estratégica*, Décimo primera edición, Pearson Educación, Mexico 2008, p. 188.

Plaza

Al ser una empresa fabricante de materia prima, su cadena de producción es bastante corta puesto que consiste básicamente en recibir ají fresco ya sea desde sus propios cultivos o desde los proveedores subcontratados y despachar el producto en grandes cantidades a mayoristas, minoristas y clientes industriales. Se puede hablar básicamente de un sistema de distribución vertical que se termina con los canales de distribución.

Según Porter: “La integración vertical es la combinación de una tecnología de producción diferente, la distribución, venta u otros procesos económicos dentro del ámbito de una sola empresa.”⁴⁰

De todas maneras, las estrategias que se quieren adoptar en este aspecto se enfocan a multiplicar siembras propias con lo cual se puede contar con un ingreso más controlado de producto fresco. Esta actividad requiere de mayor inversión, y de igual forma se espera obtener mayores rendimientos.

En cuanto a almacenamiento, PROAJI cuenta con sus propias bodegas destinadas a cada línea de producción, razón por la cual no ha tenido que invertir en este rubro.

El transporte terrestre para despachos locales se considera una debilidad pues el subcontratar servicios por transporte incrementa costos de distribución de productos final, por tal motivo es necesario controlar este rubro importante dentro de la cadena de distribución.

La inversión es alta y por lo tanto se están evaluando ubicaciones de clientes, proveedores, cantidad de transacciones, para la implementación de un plan de acción enfocado a solucionar el problema existente, con la optimización de la logística de entrega.

Este problema se enfoca básicamente al transporte local, puesto que para exportaciones se cuenta con una empresa previamente calificada que lleva los contenedores a puerto. Igualmente, se ha calificado a las navieras y a las cargueras con las que se trabaja tanto en vía marítima como aérea para que desempeñen las funciones de acuerdo a los parámetros de calidad de la empresa.

⁴⁰ Porter, Michael E. “Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”. 1985, México: Continental. c14, p311

PROAJÍ, cuenta con un software moderno que no sólo permite visualizar las actividades contables sino que sirve para colocar las órdenes de venta, las de producción y asimismo controlar los despachos que se realizan.

Promoción

Debido al carácter del producto, la empresa no tiene presupuesto para el rubro de promoción.

Se elaboró un catálogo con la presentación del tipo de empresa, las variedades, las presentaciones y las certificaciones que posee la empresa, manteniendo la misma línea corporativa que se encuentra en su página web.

PROAJI ha realizado pequeñas inversiones para la participación en ferias internacionales como es Anuga que se realiza cada dos años en Colonia-Alemania y la feria Expoagro que se realiza en Quito.

Sin embargo, este es un rubro que se debería fomentar no sólo para captar clientes, sino para obtener mayor información sobre nuevas tecnologías, tendencias de compra, entre otras.

3.7. Políticas

La empresa posee actualmente las siguientes políticas

Mantener la estabilidad laboral del personal

Dentro de las políticas relevantes de PROAJI está la de brindar estabilidad laboral, ofreciéndole al trabajador permanencia en el empleo, mientras sea plenamente capaz de laborar, permitiendo que alcance el derecho a la jubilación, siempre que no incurra en faltas graves y hechos que, de acuerdo a la ley, otorgan al empleador el derecho de despedir al trabajador por causa justa o en casos que devengan circunstancias que traigan consigo la crisis de la empresa.

Se puede decir que PROAJI brinda tal estabilidad laboral ya que cumple con los siguientes puntos:

- Se otorga el nivel de sueldo que se maneje en el sector, respetando su especialización y su grado de estudios, analizando los incrementos de cada año de acuerdo a la inflación existente, a más de ubicar a cada empleado en un puesto de acuerdo a sus capacidades.
- Se reparten las utilidades que corresponde a cada trabajador y en la fecha indicada.
- Se realizan exámenes médicos cada año para mantener la salud de los trabajadores.
- Cada empleado cuenta con una Póliza de Seguros de Accidentes Personales.

Para poder determinar si estas políticas se aplican o no dentro de la empresa se ha realizado la siguiente encuesta; acerca del nivel de lealtad de la empresa hacia el trabajador, con una muestra del 100% de los trabajadores, se obtuvo los siguientes resultados:

TABLA N° 13: ENCUESTA ACERCA DEL NIVEL DE LEALTAD DE LA EMPRESA HACIA EL TRABAJADOR

PREGUNTA	SI	NO	NO SABEN	TOTAL
1	17	3	1	21
2	15	6	0	21
3	13	5	3	21
4	0	21	0	21
5	17	3	1	21
6	3	17	1	21

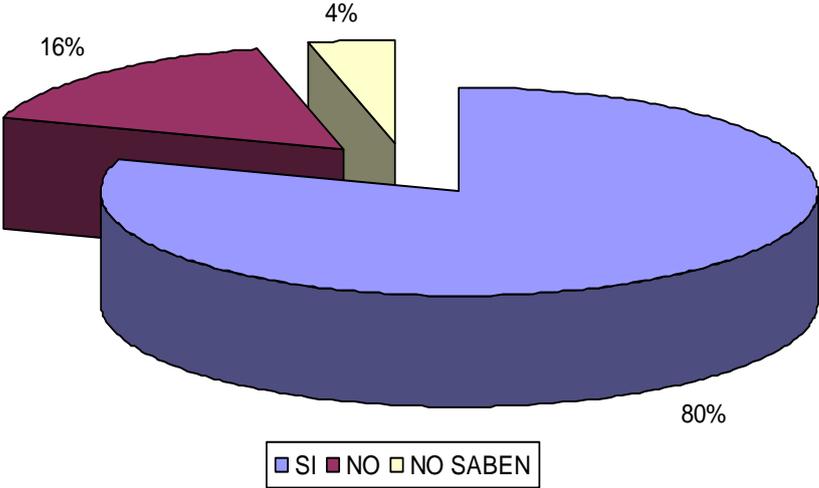
TABLA N° 14: ENCUESTA REALIZADA AL 100% DEL PERSONAL DE LA EMRESA

PREGUNTA	SI	NO	NO SABEN	TOTAL
	%	%	%	%
1	80	16	4	100
2	72	28	0	100
3	60	24	16	100
4	0	100	0	100
5	80	12	8	100
6	12	84	4	100

En la pregunta 1: **¿Considera usted que los beneficios otorgados por la empresa están conforme con la ley?** Se observó que 17 personas que representan el 80% respondieron que sí. Se puede concluir que los trabajadores de la empresa en su gran mayoría conocen los beneficios que la empresa otorga, como se puede observar en los siguientes gráficos.

TABLA N° 15: ¿CONSIDERA QUE LOS BENEFICIOS OTORGADOS POR LA EMPRESA ESTA CONFORME CON LA LEY?

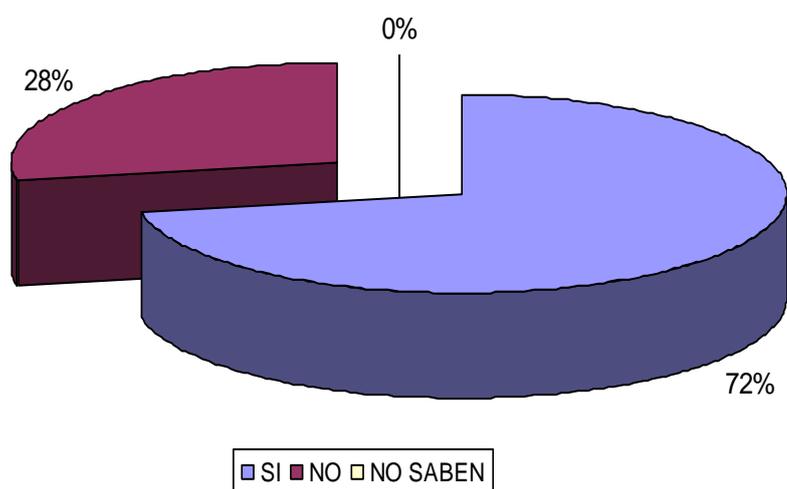
PREGUNTA	SI	NO	NO SABEN	TOTAL
	%	%	%	%
1	80	16	4	100



En la pregunta 2: **¿Cree que los beneficios de la empresa representan el trabajo que usted desempeña?** Se observó que 15 personas que representan el 72% respondieron que sí. Lo que muestra cierto nivel de satisfacción personal del cliente interno, así como falta de conocimiento o insatisfacción del 28% restante por lo que se deberá informar de manera adecuada todos los beneficios que la ley exige ante los empleados antes de que sean contratados.

TABLA N° 16: ¿CREE QUE LOS BENEFICIOS DE LA EMPRESA REPRESENTA EL TRABAJO QUE DESEMPEÑA?

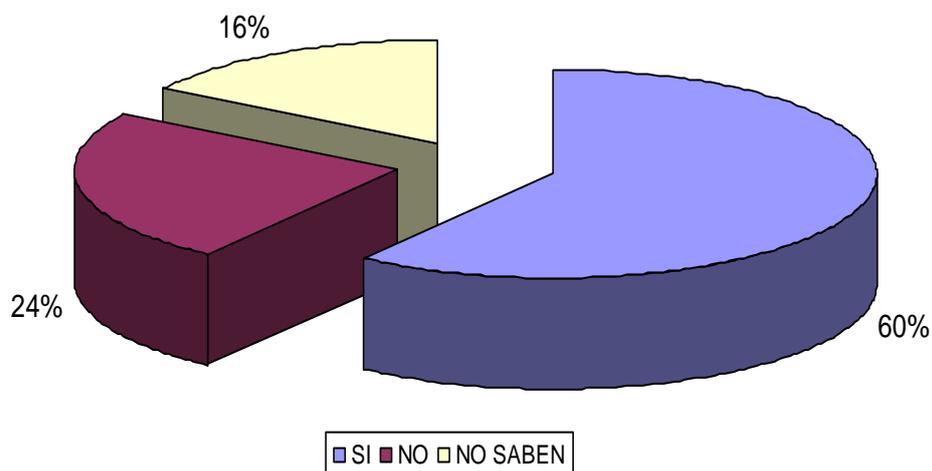
PREGUNTA	SI	NO	NO SABEN	TOTAL
	%	%	%	%
2	72	28	0	100



En la pregunta 3: **¿Su familia está de acuerdo con los beneficios que le ofrece la empresa?** Se observó que 14 personas que representan el 60% respondieron que sí, conocen y están de acuerdo con los beneficios que la empresa ofrece.

TABLA N° 17: ¿SU FAMILIA ESTÁ DE ACUERDO CON LOS BENEFICIOS QUE LE OFRECE LA EMPRESA?

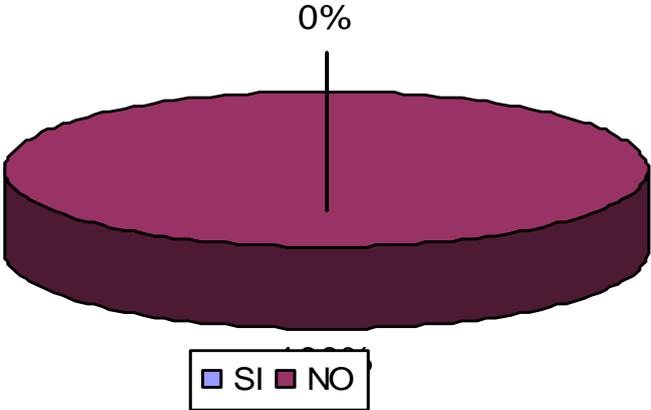
PREGUNTA	SI	NO	NO SABEN	TOTAL
	%	%	%	%
3	60	24	16	100



En la pregunta 4: **¿Aceptaría usted algún tipo de beneficio a cambio de entregar información de la empresa?** Según la siguiente encuesta se observó que 21 personas que representan el 100% respondieron que no aceptarían dinero a cambio de información, por tanto se puede observar que existe un porcentaje elevado de fidelidad del empleado hacia la empresa.

TABLA N° 18: ¿ACEPTARÍA ALGÚN TIPO DE BENEFICIO A CAMBIO DE ENTREGAR INFORMACIÓN DE LA EMPRESA?

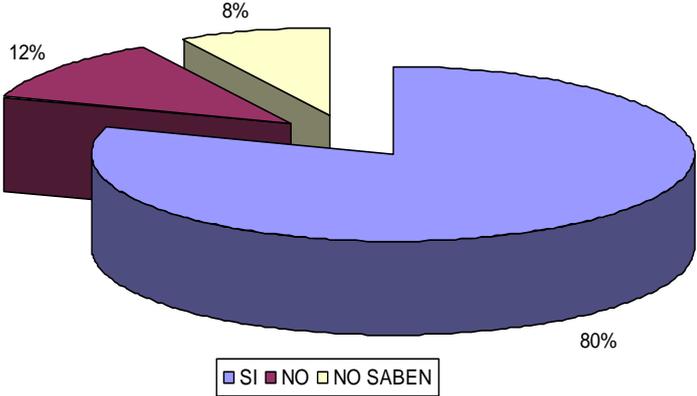
PREGUNTA	SI	NO	TOTAL
	%	%	%
4	0	100	100



En la pregunta 5: **¿Piensa que la empresa le otorga estabilidad?** Se observó que 17 personas que representan el 80% respondieron que sí. De acuerdo a la presente pregunta se concluye que el empleado de PROAJI considera que la empresa le brinda la estabilidad necesaria para ir creciendo.

TABLA N° 19: ¿PIENSA QUE LA EMPRESA LE OTORGA ESTABILIDAD?

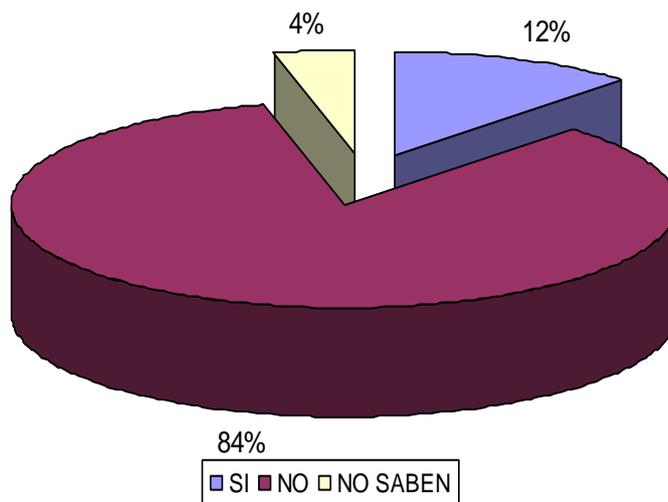
PREGUNTA	SI	NO	NO SABEN	TOTAL
	%	%	%	%
5	80	12	8	100



En la pregunta 6: **¿Cambiaría de trabajo por un sueldo mayor pero sin estabilidad?** Se observó que 17 persona que representan el 84% no están de acuerdo y 1 que representa el 4% no saben. En la siguiente pregunta se puede observar que los empleados dan preferencia a la estabilidad que brinda la empresa antes que un sueldo mayor, lo que refleja también su lealtad hacia la misma.

TABLA N° 20: ¿CAMBIARIA DE TRABAJO POR UN SUELDO MAYOR PERO SIN ESTABILIDAD?

PREGUNTA	SI	NO	NO SABEN	TOTAL
	%	%	%	%
6	12	84	4	100



Se realizó una media entre los porcentajes que se obtuvo se encontró que el 67.33% de los trabajadores respondieron positivamente, mientras que el 27.33% de trabajadores respondieron que no; por tanto se concluyó que existe un porcentaje considerable que muestra que el trabajador está satisfecho con empresa en cuanto o los beneficios que otorgan, la empresa como son: la estabilidad, lealtad, crecimiento, fidelidad, dando como resultado una fortaleza para la empresa.

De esta forma se concluye que las políticas adoptadas por PROAJI son aceptadas por los empleados al encontrarse satisfechos de acuerdo a los resultados de la encuesta.

Mantener un sistema de capacitación

PROAJI mantiene una constante inversión en su recurso humano en el ámbito de capacitación, ya que por política propia de la empresa capacita a sus colaboradores cada 6 meses, lo que genera que el empleado siga creciendo día a día personalmente y brindando así un mejor servicio para el cliente y para un mejor desempeño la empresa.

La capacitación que se ha otorgado a los colaboradores corresponde a las siguientes áreas:

- Sistema para las áreas de contabilidad, marketing y recursos humanos.
- Sistemas de asesoramiento y análisis de procesos industriales
- Calidad.
- Sistema de control de exportaciones.
- Técnicas de mejoramiento aplicadas a la atención del cliente interno y externo.

Conservar una permanente apertura al cambio

Tanto accionistas, ejecutivos y personal están de acuerdo que mantenerse en constante cambio permite ser competitivos, para poder evaluar si esta apertura de cambio ha representado una fortaleza o debilidad para la empresa, se ha realizado una encuesta al 100% de trabajadores, de los cuales se ha obtenido los siguientes resultados:

TABLA N°21: ENCUESTA AL 100% DE TRABAJADORES SOBRE APERTURA AL CAMBIO

PREGUNTA	SI	NO	TOTAL
1	13	8	21
2	15	6	21
3	18	3	21
4	13	8	21

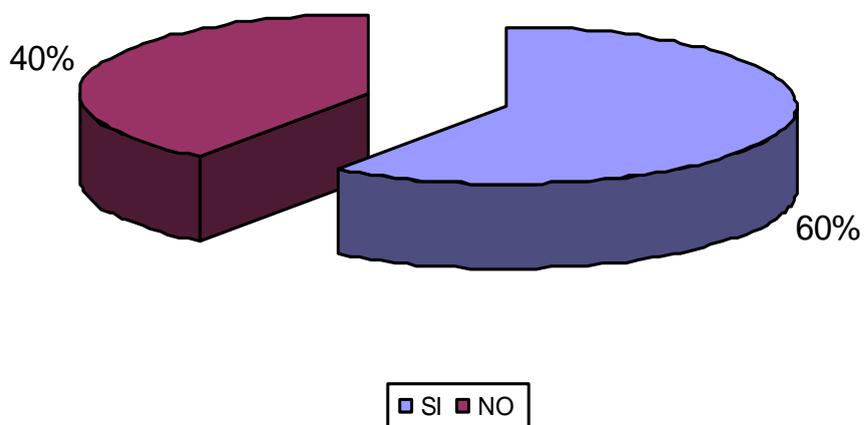
TABLA N° 22: ANÁLISIS PORCENTUAL SOBRE ENCUESTA DE APERTURA AL CAMBIO

PREGUNTA	SI	NO	TOTAL
	%	%	%
1	60	40	100
2	72	28	100
3	84	16	100
4	64	36	100

En la pregunta 1: **¿Piensa usted que el cambio permanente conlleva al éxito?** Se observó que 13 personas que representan el 60% respondieron que si, mientras que 8 personas que representan el 40% no están de acuerdo que el cambio continuo conlleva al éxito.

TABLA N° 23: ¿PIENSA USTED QUE EL CAMBIO PERMANENTE CONLLEVA AL ÉXITO?

PREGUNTA	SI	NO	TOTAL
	%	%	%
1	60	40	100



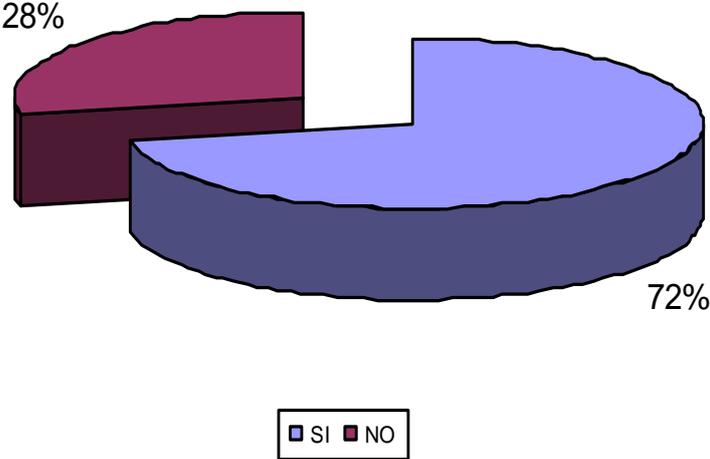
En la pregunta 2: **¿Cree usted que la introducción de nuevos sistemas tecnológicos (sistema propio para cada departamento: Contabilidad, Marketing y Recursos Humanos), permiten el**

mejor desenvolvimiento en los procesos llevados por la empresa? Se observó que 15 personas que representan el 72% respondieron que si creen que la introducción de nuevos sistemas tecnológicos permiten el mejor desenvolvimiento en los procesos.

Cuando se hace referencia a un sistema propio; se refiere a que la empresa cuenta con su propio sistema denominado: Quickbooks, en el cual lleva su registro para el control y funcionamiento de cada área para la realización de procesos.

TABLA N° 24: ¿CREE QUE LA INTRODUCCIÓN DE NUEVOS SISTEMAS TECNOLÓGICOS, PERMITEN EL MEJOR DESENVOLVIMIENTO EN LOS PROCESOS LLEVADOS POR LA EMPRESA?

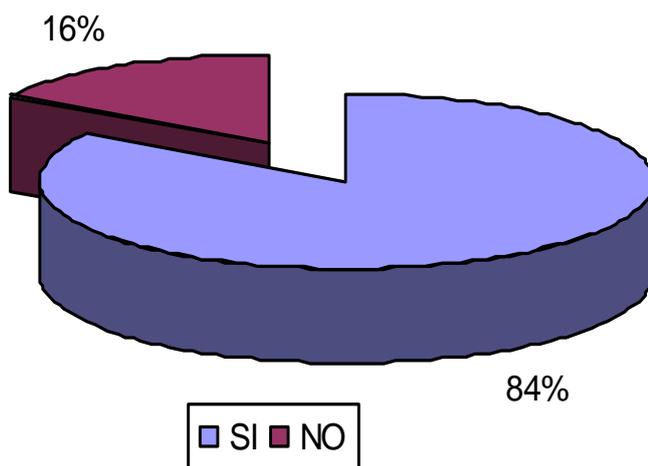
PREGUNTA	SI	NO	TOTAL
	%	%	%
2	72	28	100



En la pregunta 3: **¿Considera usted que la capacitación del personal (Calidad de productos, técnicas de mejoramiento aplicadas a la atención del cliente, capacitación técnica), permite que la empresa sea competitiva?** Se observó que 18 personas que representan el 84% respondieron que si, mientras que 3 que representan el 16% no están de acuerdo que la capacitación de personal permite a la empresa ser competente.

TABLA N° 25: ¿CONSIDERA QUE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL, PERMITE A LA EMPRESA SER COMPETITIVA?

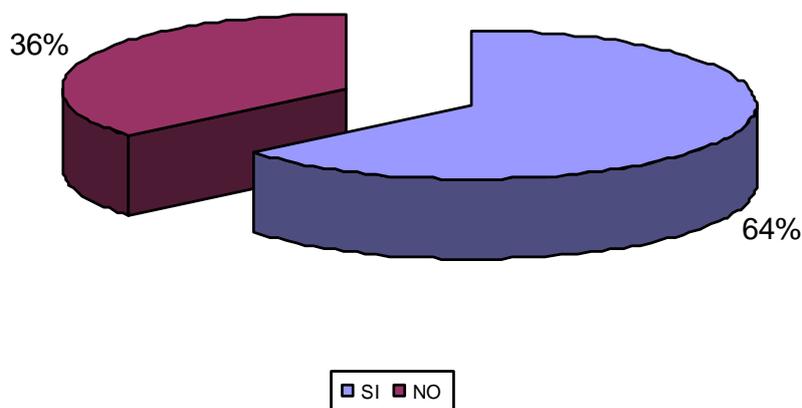
PREGUNTA	SI	NO	TOTAL
	%	%	%
3	84	16	100



En la pregunta 4: **¿A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos?** Se observó que 13 personas que representan el 64% respondieron que sí.

TABLA N° 26: ¿A TRAVÉS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO SE LOGRA SER MÁS PRODUCTIVOS Y COMPETITIVOS?

PREGUNTA	SI	NO	TOTAL
	%	%	%
4	64	36	100



De las respuestas realizadas a los trabajadores en esta encuesta, y mediante una media entre las respuestas positivas y negativas, se puede decir que el 70% de los trabajadores de la empresa están abiertos a la existencia de un cambio en la empresa, y a un mejoramiento continuo para llegar al éxito y alcanzar que la empresa sea competitiva en el mercado, mientras que el 30% no.

Considerando que una de las bases para el éxito de las empresas se da por la motivación que tenga sus empleados, la adaptación al cambio, la capacitación e innovación, es importante plantear estrategias que permitan lograr posicionar a la empresa en el mercado a través de la diferenciación de la competencia.

Adquirir tecnología y mejorar su sistema de información

Desde hace varios años PROAJI ha venido fortaleciendo y modernizando sus sistemas de información y tecnología, ello ha contribuido en incrementos importantes de productividad; según el inventario realizado por la empresa al final de los últimos años (2003 – 2006), la adquisición de software y hardware, ha actualizado el sistema informático y ha aumentado la agilización de procesos.

Diversificar e innovar el producto

Se habla de diversificación “cuando una empresa emprende la producción de nuevas mercancías sin abandonar las que hasta el momento viene produciendo..., el motivo básico que lleva a la diversificación para el caso de una empresa productora, se presenta cuando la capacidad instalada permite, sin mayores inversiones nuevas, fabricar productos que utilizan tecnología, maquinaria o materias primas semejantes.”⁴¹.

Los contactos con proveedores tanto locales como del exterior, durante algunos años, ha permitido que PROAJI vaya incorporando nuevas alternativas para la capacitación del personal (tales como: sistemas de control de procesos, sistemas de detección de fugas en ductos, sistemas de arquitectura digital de plantas industriales, sistemas de medición y análisis de presión, entre otros..) logrando de esta manera la diversificación del producto final.

⁴¹ Carlos Sabino, <http://www.eumed.net/cursecon/dic/D.htm#diversificación>

3.8. Procedimientos

“Están dados por las actividades que permitirán desarrollar la estrategia con el fin de alcanzar los objetivos planteados.”⁴²

Entre los principales procedimientos a realizarse para el cumplimiento de las estrategias para las diferentes áreas de la empresa lo señalamos a continuación:

Área financiera

- Medir la variación que sufren los ingresos de un periodo de tiempo con respecto a otro
- Calcular la proporción de la Utilidad Neta con respecto a los ingresos de un periodo
- Valorar la variación que ha sufrido los costos y gastos totales de un periodo de tiempo a otro
- Establecer el tiempo que transcurre entre la terminación del proyecto de siembra y el pago final del cliente
-
- Determinar los Ingresos generados por la empresa con los activos existentes en un momento determinado

Área del cliente

- Medir la participación de la empresa dentro de los diferentes tipos de mercado seleccionados
- Calcular el porcentaje en que la empresa a conseguido nuevos clientes
- Determinar el nivel de satisfacción de los clientes del el servicio brindado según unos criterios de evaluación
- Evaluar la conservación en la relación con clientes existes
- Mesurar el beneficio neto del cliente más representativo después de descontar los gastos necesarios para mantener a esos clientes
- Establecer el número de reclamos que han sido resueltos de manera satisfactoria en un periodo de tiempo determinado

Área de procesos internos

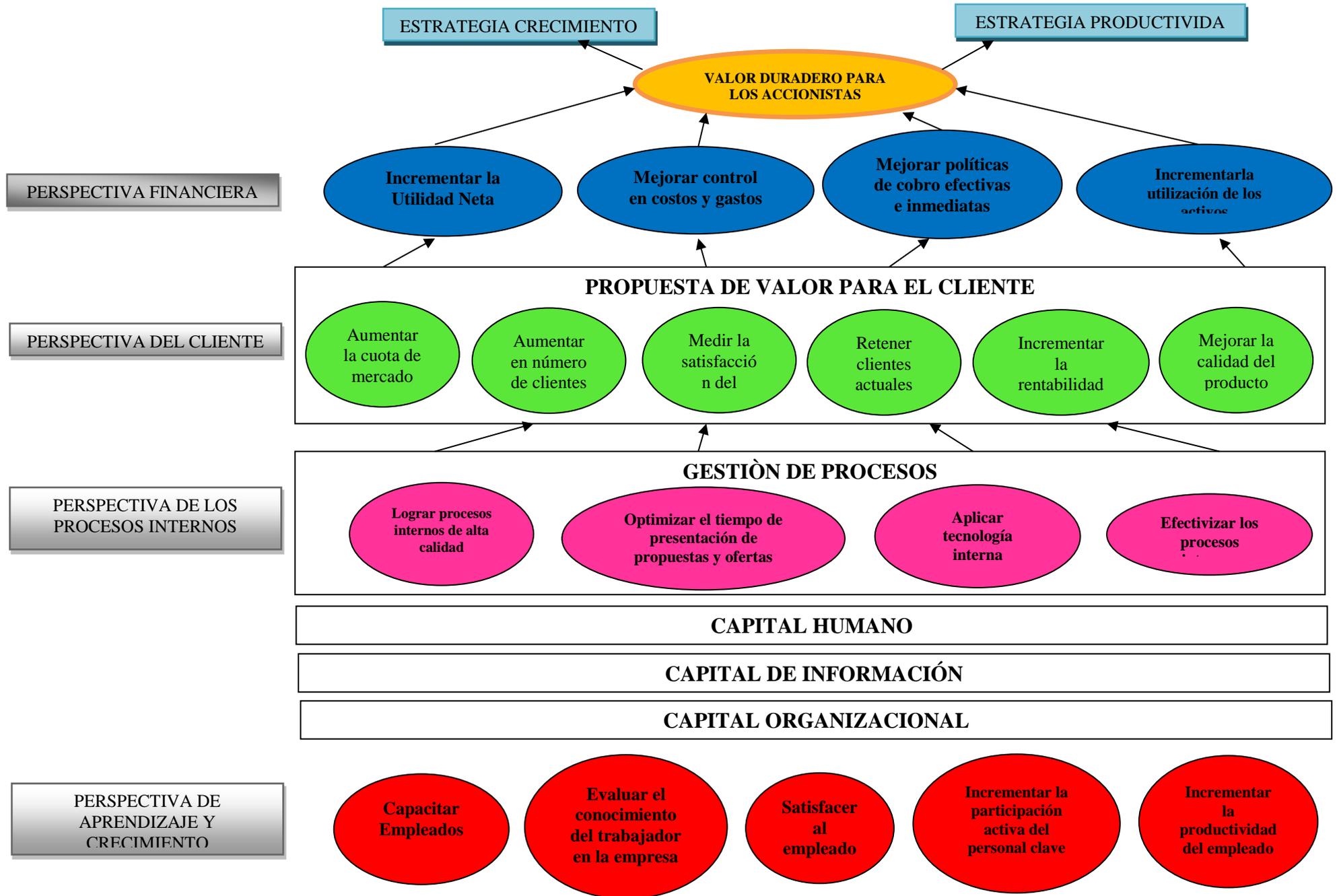
⁴² MORENO, Galo, Dr.; Universidad Central de Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas, ISED, Guía de Planificación Estratégica, Tercer Nivel, Elementos del direccionamiento Estratégico, p. 283

- Evaluar el porcentaje de reclamos que existen por parte de los clientes (retraso en entrega del producto)
- Establecer el porcentaje de trabajadores de la empresa que tienen un equipo adecuado a los requerimientos del puesto
- Valorar el cumplimiento de la planificación de entrega de los productos en el momento oportuno

Área de aprendizaje

- Evaluar el buen desempeño y las capacidades del empleado para desempeñarse dentro de un determinado puesto de trabajo
- Determinar el desempeño de los empleados en la empresa
- Valorar el número de capacitaciones que han tenido los empleados de la empresa en un periodo determinado
- Medurar el grado de satisfacción del empleado con todo el ambiente organizacional en el cual desarrolla sus funciones
- Establecer el porcentaje de empleados clave dentro de la empresa
- Calcular la cantidad de Ingresos que cada empleado puede generar

3.9. Mapa estratégico



CAPÍTULO IV
PLAN OPERATIVO Y CUADRO DE
MANDO INTEGRAL O BSC PARA
PROAJI CIA. LTDA.

Capítulo IV

4. PLAN OPERATIVO Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BSC PARA PROAJI CIA. LTDA.

4.1. Plan Operativo de PROAJI CIA. LTDA.

Se dice que: “Son planes a corto plazo, que desglosa el desarrollo de las estrategias y actividades de una organización”⁴³

El documento que se presenta a continuación en donde se recopilan aspectos como indicadores, tiempos, metas, se han realizado de acuerdo a reuniones realizadas con los directivos de PROAJI, y en donde el 100% del personal se encuentra involucrado con una participación activa.

PROCESO	META	FRECUENCIA DE MEDICION	RESULTADOS 2012	% DE CUMPLIMIENTO
PROCESO 1 – PERSPECTIVA FINANCIERA				
Incrementar ingresos				
Responsable: Departamento Financiero				
Tasa de crecimiento de los ingresos	Incrementar el 0.25% de los productos que la empresa oferta en el segmento de mercado	Trimestral		
Margen de Utilidad Neta	Incrementar la Utilidad Neta en 2.20%	Semestral		
Índice de variación de costos y gastos totales	Disminuir en un 0.06% los costos y gastos de la empresa	Trimestral		

⁴³ MORENO Galo, Planificación Estratégica, 2008

Periodo promedio de Cobro	Llegar a un ciclo de cobro de 30 días	Trimestral		
Índice de ingresos generales por empleado	Aumentar el ingreso por empleado en \$5000.00 dólares	Trimestral		
Rendimientos de los activos	Aumentar los ingresos generados por los activos en 3.2 unidades	Trimestral		
PROCESO 2 – PERSPECTIVA DEL CLIENTE				
Incrementar clientes y su satisfacción				
Responsable: Departamento de Marketing				
Participación de la empresa en los mercados seleccionados	Aumentar la promoción de la empresa en el segmento de mercado en un 30%	Trimestral		
Índice de incremento de nuevos cliente	Aumentar el número de clientes en un 110%	Anual		
Puntuación obtenida de cuestionarios	Realizar encuestas para medir la satisfacción de los clientes y llegar a obtener el 100% de satisfacción	Bimensual		
Mantenimiento de clientes actuales	Retención de clientes actuales en el 100%	Anual		
Índice de beneficio neto derivado de la cuenta de un cliente	Llegar a obtener el 4.5 unidades de rentabilidad de clientes mediante un control adecuado de los costos	Semestral		

PROCESO 3 – PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS				
Optimizar y tener procesos internos eficientes				
Responsable: Departamento de Producción y Agricultura				
Índice de Eficiencia	de	Obtener el 25% de reclamos resueltos para obtener el 100% de procesos internos eficientes	Trimestral	
Software y hardware adecuado a los requerimientos del puesto	y	Actualizar y aumentar tecnología interna adecuada en un 75%	Semestral	
Índice de cumplimiento	de	Llegar al 90% de cumplimiento en la entrega de producto en forma oportuna	Trimestral	
PROCESO 4 – PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE				
Incrementar cuota de empleados eficientes				
Responsable: Departamento de recursos Humanos				
Índice de empleados que cumplen con los requerimientos del puesto	de	100% de empleados capacitados	Anual	
Número de capacitaciones anuales	de	Aumentar los cursos, reuniones, seminarios para mejorar el aprendizaje de los empleados en 5 eventos ya que solo se realizaban 2 seminarios al año.	Anual	

Índice de satisfacción del empleado	de los	50	Semestral		
Índice de Participación personal calve.	del	25%	Anual		

4.2. METODOLOGÍA Y RESPALDOS DEL BSC

El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) fue desarrollado y presentado por sus autores, Robert Kaplan y David Norton en el año 1992 como un sistema de administración o sistema administrativo, que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes evalúan el desempeño de una empresa, es así que el CMI constituye una de las herramientas más eficaces para implementar y llevar a la práctica el plan estratégico de una Compañía.

Hoy por hoy el mercado nos demuestra que no basta con gestionar únicamente con indicadores financieros, lo que conlleva un énfasis excesivo en la consecución de resultados a corto plazo.

Se hace necesario utilizar indicadores no financieros que apoyados en la metodología del Balanced Scorecard nos ayuden a concentrar los esfuerzos en crear verdadero valor a mediano y largo plazo.

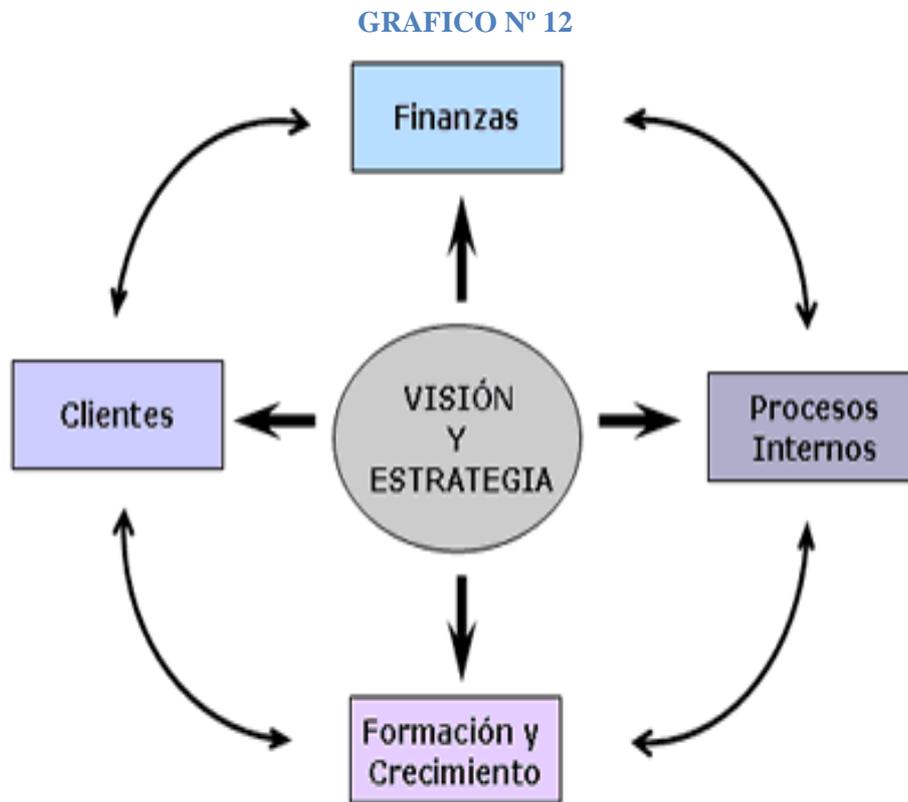
“El Balanced Scorecard es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo”.⁴⁴

El concepto de Cuadro de Mando se deriva del francés "tableau de bord", que traducido literalmente, significa algo así como tablero de mandos, o cuadro de instrumentos.

El Cuadro de Mando integral fue desarrollado en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplán y David Norton y empieza a tener gran trascendencia a partir de los años ochenta debido a las turbulencias del entorno empresarial y la gran presión competitiva así como la influencia del auge de la tecnología.

⁴⁴ Harvard Business School Press, "The Balanced ScoreCard, Translating Strategy into Action", Boston, 1996

El BSC se sustenta en las cuatro perspectivas de una organización (Finanzas, Clientes, Procesos internos y Aprendizaje) para gestionar la visión y la estrategia.



Balanced Scorecard

Fuente: Kaplan y Norton, 1980

PERSPECTIVA FINANCIERA

Los objetivos financieros son necesarios e indiscutibles en cualquier actividad comercial, los indicadores financieros se basan en la contabilidad de la compañía mostrando el pasado de la misma una vez que se han realizado los cierres de balances es por esto que no es conveniente dirigir una compañía basados únicamente en los indicadores financieros.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

En esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y sus expectativas sobre los negocios para alcanzar el desempeño financiero que la compañía desea, tomando en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, centrándose en procesos que para ellos son más importantes y que más los satisface.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Se refiere a los procesos de negocios internos, su adecuación para la obtención de la satisfacción del cliente y consecuentemente el logro de altos niveles de rendimiento financiero.

PERSPECTIVA DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS Y EL APRENDIZAJE.

En esta perspectiva se incluye la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo, es un recurso fundamental en el actual ambiente de rápidos cambios tecnológicos siendo prioritario que los trabajadores mantengan un aprendizaje continuo.

Características:

- La información que presenta el CMI enfatiza en la parte operativa de una organización que permita alimentar a las secciones financieras quienes son el producto resultante de las demás secciones.
- La información se transmite rápidamente entre todos los niveles de responsabilidad.
- Los indicadores que presenta el CMI son los necesarios para la toma de decisiones y sobre todo en el menor número posible.

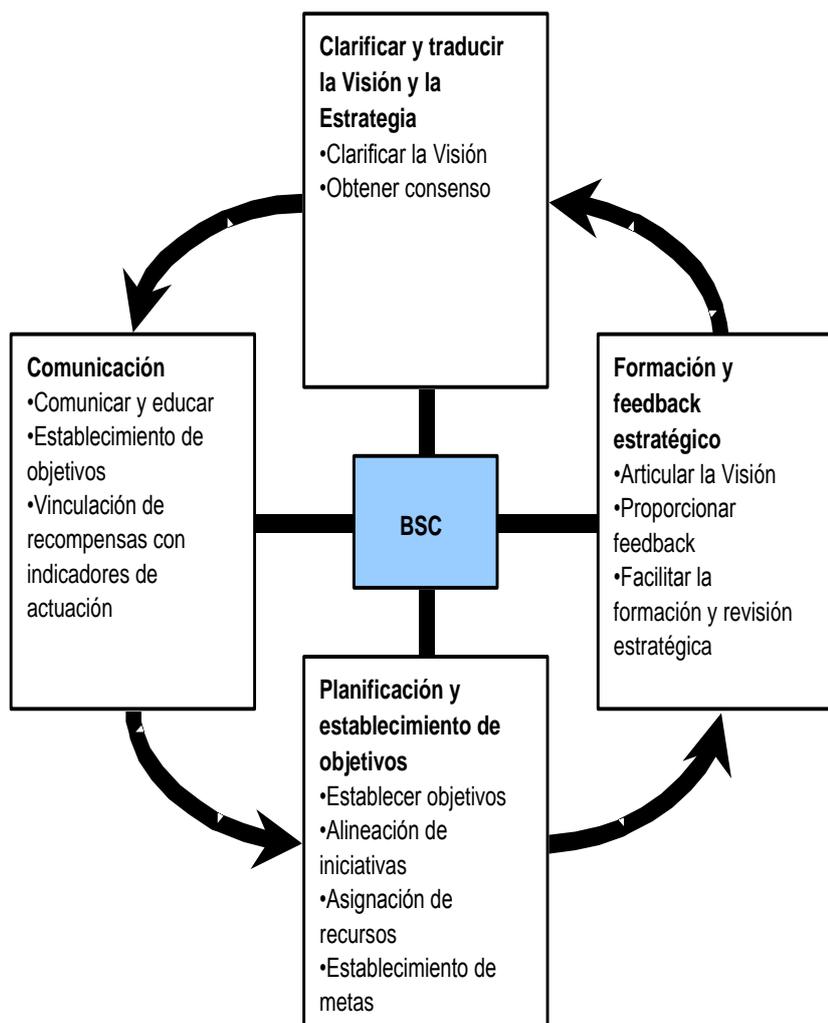
El BSC comprende los siguientes principios de gestión decisivos:

- Transformar la visión, misión junto con los valores y políticas en resultados buscados por los accionistas y clientes, con procesos efectivos y recursos humanos motivados y preparados (Las cuatro perspectivas del BSC). Aquí traducimos la estrategia a términos operativos.
- Comunicar y Vincular (con recompensas) los objetivos e indicadores estratégicos.

- Planificar y Establecer objetivos estratégicos alineados con las iniciativas estratégicas. Estos objetivos e iniciativas deben generar valor para la organización el cual crea valor para el cliente externo y valor para el cliente interno (dentro de la organización).
- Promover el *feedback* y formación estratégica (Aprendizaje). Este principio con comunicación, recompensas y creando conciencia estratégica logra que todos en la organización trabajen en la estrategia.

Estos principios nos permiten la administración del desempeño que posiciona a la estrategia en el centro del proceso. Desde luego que el equipo directivo debe incentivar el cambio organizacional con liderazgo, creando un clima laboral adecuado, cambiando la cultura organizacional y asumiendo responsabilidades para que esto se desarrolle dentro de un ambiente de mejoramiento y administración de la estrategia continua.

GRAFICO N° 13



Fuente: ROBERT S. KAPLAN, DAVID P. NORTON. Cuadro de Mando Integral. Página 24

Entonces para que el CMI (BSC) sea efectivo debe estar vinculado a la estrategia y por ende estar vinculado al proceso de administración y además contar con el apoyo y soporte de los ejecutivos y la alta dirección.

4.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BSC

Como se observó, el BSC es un sistema de gestión que aplica en 4 perspectivas: Financiera, De Clientes, De Procesos Internos y por último, Perspectiva Aprendizaje, los cuales son fundamentales para el desarrollo buen desarrollo de la empresa.

El BSC describirá los objetivos, indicadores y acciones mediante un sistema de medición mejorado. Con el propósito de que los indicadores sean más efectivos y aplicables dentro de la organización, para ello se han diseñado los siguientes cuadros, con sus respectivas fórmulas, descripción, frecuencia de medición del indicador, unidad de medida y la fuente de datos de donde se recopila la información, para cada una de las perspectivas.

Como se mencionó anteriormente los directivos han fijado las metas, con el objetivo de que todos los colaboradores puedan aceptarlas y hacerlas suyas, para el mejor desenvolvimiento de las tareas a ellos encomendadas.

4.4. INGENIERIA DE INDICADORES

4.4.1. LA PERSPECTIVA FINANCIERA

Se han tomado en cuenta diferentes aspectos que llevarán a la empresa a un control adecuado el cual permita ir rectificando constantemente las desviaciones de las metas financieras:

OBJETIVO ESPECÍFICO	Incrementar ventas
ESTRATEGIA	Mayor promoción de los productos para incrementar ventas
INDICADOR	Tasa de crecimiento de los ingresos
DESCRIPCIÓN	Mide la variación que sufren los ingresos de un periodo de tiempo con respecto a otro
META	Incrementar el 0.25% de los productos que la empresa oferta en el segmento de mercado

FORMULA	$\frac{(\text{Ventas trimestres 1} - \text{Ventas trimestres 0}) * 100\%}{\text{Ventas trimestres 0}}$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Trimestral
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Estado de resultados

OBJETIVO ESPECÍFICO	Aumentar la Utilidad Neta
ESTRATEGIA	Mayor control de los gastos de la empresa
INDICADOR	Margen de Utilidad Neta
DESCRIPCIÓN	Mide la proporción de la Utilidad Neta con respecto a los ingresos de un periodo
META	Incrementar la Utilidad Neta en 2.20%
FORMULA	$\frac{(\text{Utilidad Neta}) * 100\%}{\text{Ingresos}}$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Semestral
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Estado de resultados

OBJETIVO ESPECÍFICO	Mejorar control en costos y gastos
ESTRATEGIA	Mejorar la eficiencia operativa para controlar los costos y gastos
INDICADOR	Índice de variación de costos y gastos totales
DESCRIPCIÓN	Mide la variación que ha sufrido los costos y gastos totales de un periodo de tiempo a otro
META	Disminuir en un 0.06% los costos y gastos de la empresa

FORMULA	$\frac{(\text{Costos y Gastos 1} - \text{Costos y Gastos 0}) * 100\%}{\text{Costos y Gastos 0}}$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Trimestral
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Estado de resultados

OBJETIVO ESPECÍFICO	Mejorar políticas de cobro efectivas e inmediatas
ESTRATEGIA	Realizar una facturación inmediata a la entrega del producto y definir nuevas y eficaces políticas de cobro
INDICADOR	Periodo promedio de Cobro
META	Llegar a un ciclo de cobro de 30 días
DESCRIPCIÓN	Mide el tiempo que transcurre entre la terminación del proyecto y el pago final del cliente
FORMULA	$\frac{90}{(\text{Ingresos} / \text{Cuentas por Cobrar})}$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Trimestral
UNIDADES DE MEDIDA	Días
FUENTE DE DATOS	Estado de Resultados y Balance General

OBJETIVO ESPECÍFICO	Mejorar la Productividad
ESTRATEGIA	Incentivar y motivar a los empleados con recompensas personales para alcanzar el compromiso de ellos con la empresa
INDICADOR	Índice de ingresos generales por empleado
META	Aumentar el ingreso por empleado en \$ 2000.00 dólares
DESCRIPCIÓN	Mide los Ingresos generados por la empresa con los activos existentes en un momento determinado

FORMULA	<u>Ingresos Totales</u> Número de Empleados
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Trimestral
UNIDADES DE MEDIDA	Dólares Anuales
FUENTE DE DATOS	Estado de resultados

OBJETIVO ESPECÍFICO	Incrementar la utilización de los activos
ESTRATEGIA	Control sobre los activos de la empresa
INDICADOR	Rendimientos de los activos
META	Aumentar los ingresos generados por los activos en 3.2 unidades
DESCRIPCIÓN	Mide los Ingresos generados por la empresa con los activos existentes en un momento determinado
FORMULA	<u>Ingresos Totales</u> Activos Totales
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Trimestral
UNIDADES DE MEDIDA	Unidades
FUENTE DE DATOS	Estado de Resultados y Balance General

4.4.2. LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá la generación de ingresos. El objetivo principal se centrará siempre en la obtención de una mayor cuota de mercado, la cual se verá reflejada en proporción a los ingresos de la empresa en un mercado dado. Es importante considerar la identificación de segmentos de mercados en los que se va a competir estudiando las preferencias de los clientes en cuanto a productos, precio, calidad, funcionalidad, imagen y prestigio. La satisfacción de clientes que la empresa traducirá en fidelidad, retención de los clientes actuales, rentabilidad e incluso el incremento de nuevos clientes, los cuales se detallan en cada uno de los siguientes cuadros:

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Aumentar la cuota de mercado
ESTRATEGIA	Mejorar de los servicios que oferta la empresa resaltando el valor agregado de los mismos, para fortalecer el posicionamiento de la organización en el segmento de mercado
INDICADOR	Participación de la empresa en los mercados seleccionados
META	Aumentar la promoción de los servicios que oferta la empresa en el segmento de mercado en un 30%
DESCRIPCIÓN	Mide la participación de la empresa dentro de los diferentes tipos de mercado seleccionados ⁴⁵
FORMULA	$\frac{\text{Ingresos PROAJI}}{\text{Ingresos del mercado seleccionado}}$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Trimestral
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Estado de Resultados, Ingresos del Sector

OBJETIVO ESPECÍFICO	Aumentar el número de clientes
ESTRATEGIA	Brindar calidad en productos, aumentar publicidad, brindar facilidad de pagos a posibles clientes
INDICADOR	Índice de incremento de nuevos clientes
META	Aumentar el número de clientes en un 110%
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje en que la empresa a traído nuevos clientes
FORMULA	$\frac{\text{Número de clientes 1} - \text{Número de clientes 0}}{\text{Número de clientes 0}}$

⁴⁵ Para el cálculo de los mercados seleccionados se a recopilado información de los clientes que solicitan cotizaciones de los productos que brinda Proaji, vía correo o fax, sean estos adjudicados o no.

FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Estado de Resultados

OBJETIVO ESPECÍFICO	Medir la satisfacción del cliente
ESTRATEGIA	Evaluar la satisfacción del cliente para determinar si los productos que comercializa la empresa son satisfactorios (Mediante encuestas)
INDICADOR	Puntuación obtenida de cuestionarios
META	Realizar encuestas para medir la satisfacción de los clientes y llegar a obtener el 100% de satisfacción.
DESCRIPCIÓN	Mide el nivel de satisfacción de los clientes de los productos brindados según criterios de evaluación
FORMULA	Encuestas de Satisfacción
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Bimensual
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Clientes Principales

OBJETIVO ESPECÍFICO	Retener clientes actuales
ESTRATEGIA	Identificar las necesidades del cliente de manera clara, y adelantarse a los requerimientos para entregar productos que cumplan con los requisitos que ellos requieran
INDICADOR	Mantenimiento de clientes actuales
META	Retención de clientes actuales en el 100%
DESCRIPCIÓN	Refleja el porcentaje de la conservación de la relación con clientes existentes de la unidad del negocio
FORMULA	<p>Cientes que vuelven a comprar los productos que ofrece la empresa</p> <hr/> <p>Total de Clientes del período anterior</p>

FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Base de datos de clientes

OBJETIVO ESPECÍFICO	Incrementar rentabilidad de clientes
ESTRATEGIA	Control adecuado de los costos relacionados con determinados clientes
INDICADOR	Índice de beneficio neto derivado de la cuenta de un cliente
META	Llegar a obtener el 4.5 unidades de rentabilidad de clientes mediante un control adecuado de los costos
DESCRIPCIÓN	Mide el beneficio neto del cliente más representativo después de descontar los gastos necesarios para mantener a esos clientes
FORMULA	$\frac{\text{Ingresos provenientes del cliente X} - \text{Costos y Gastos derivados de producción cliente X}}{\text{Ingresos provenientes del cliente X}}$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Semestral
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Estado de Resultados

OBJETIVO ESPECÍFICO	Mejorar la calidad del producto
ESTRATEGIA	Conocer y evaluar la participación activa del personal para que no se obtenga reclamos por parte del cliente
INDICADOR	Reclamos resueltos del total de reclamos
META	Llegar al 100% de reclamos resueltos y hacer que el servicio que brinda la empresa obtenga cero reclamos por parte del cliente

DESCRIPCIÓN	Mide el numero de reclamos que han sido resueltos de manera satisfactoria en un periodo de tiempo determinado
FORMULA	$\frac{\text{Reclamos resueltos}}{\text{Total de reclamos}}$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Trimestral
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Clientes

4.4.3. LA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Las actividades y procesos claves que permiten establecer los objetivos específicos, los cuales se detallan en el siguiente cuadro, estos garantizarán la satisfacción de los accionistas, clientes y socios.

Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se basan en la medición de costos, calidad, producción y tiempo; sin embargo, el mejorar estos indicadores no siempre conduce a una mejora de la competitividad, a menos que se pueda superar a los competidores en todos los puntos, y éstas perspectivas de los objetivos e indicadores se derivan de estrategias claras del accionista y del cliente seleccionado.

La oferta de servicio acorde a las necesidades de los clientes se basa en un proceso de innovación que incluye entre otras cosas la entrega de beneficios que valoraran los clientes en el mañana y en la manera de adelantarnos para entregar esos beneficios. Además de la innovación es importante recalcar las operaciones que forman parte de la empresa y sus principales características relacionadas, y diferenciándolas como son tiempo, calidad y costo.

Las sugerencias que generan los empleados formados e incentivados, y las mejoras en la productividad, han de revertir en una mejora de los procesos.

OBJETIVO ESPECÍFICO	Lograr procesos internos de alta eficiencia
ESTRATEGIA	Comprender a los segmentos de los clientes, mediante procesos internos de alta eficiencia
INDICADOR	Índice de Eficiencia ⁴⁶
META	Obtener el 25% ⁴⁷ de reclamos resueltos para obtener el 100% de procesos internos eficientes
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de reclamos que existen por parte de los clientes (retraso del proyecto ha realizarse)
FORMULA	Reclamos resueltos / Total de Reclamos
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Trimestral
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Clientes

OBJETIVO ESPECÍFICO	Optimizar el tiempo de presentación de propuestas u ofertas
ESTRATEGIA	Fortalecer la gestión de los procesos, capacitando al personal que trabaja con los clientes para que tenga un conocimiento absoluto de los servicios que oferta la empresa
INDICADOR	Medir el tiempo desde que el personal recibe el pedido del cliente hasta la presentación de la propuesta para el desarrollo del trabajo
META	Optimizar el tiempo de presentación de la propuesta en 161 horas (21 días por las 17 horas laborables = 161 horas ⁴⁸)
DESCRIPCION	Medir e tiempo desde que el personal recibe el pedido del cliente hasta la presentación de la propuesta para el desarrollo del trabajo

⁴⁶ Virtud para conseguir un objetivo con el menor consumo posible de recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad

⁴⁷ Se toma este porcentaje ya que se obtuvo el 25% de reclamos en el 2010 y se resolvieron 25% teniendo como resultado el 100% de cumplimiento

⁴⁸ Para el cálculo del tiempo transcurrido en el proceso de coordinación se ha tomado en cuenta desde que el personal recibe el pedido del cliente hasta la presentación de la propuesta para el desarrollo del trabajo

FORMULA	Medición de tiempo transcurrido en la presentación de la propuesta a los clientes
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Trimestral
UNIDADES DE MEDIDA	Unidades de tiempo (hs / ds / ms)
FUENTE DE DATOS	Empleados de la empresa, Clientes

OBJETIVO ESPECÍFICO	Aplicar tecnología interna adecuada
ESTRATEGIA	Actualización de software y hardware actual y adecuado para el desarrollo de los trabajos y actividades.
INDICADOR	Software y hardware adecuado a los requerimientos del puesto
META	Aumentar tecnología interna adecuada en un 75%
DESCRIPCIÓN	Refleja el porcentaje de trabajadores de la empresa que tienen un equipo adecuado a los requerimientos del puesto
FORMULA	$\frac{\text{Número de software y hardware existentes}}{\text{Número de trabajadores}}$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Semestral
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Computadores de la empresa, empleados

OBJETIVO ESPECÍFICO	Efectivizar los procesos internos
ESTRATEGIA	Establecer un cronograma adecuado de actividades y registrar de manera clara cada requerimiento del cliente
INDICADOR	Índice de cumplimiento de proyectos
META	Disminuir trimestralmente los incumplimientos en un 90%

DESCRIPCIÓN	Mide el cumplimiento de la planificación de entrega de los productos en el momento oportuno
FORMULA	$\frac{\text{Número de Proyectos Entregados en la fecha acordada}}{\text{Número de Proyectos Totales}}$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Trimestral
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Planificación y Libro de entrega de proyectos

4.4.4. LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE

Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como base del desempeño futuro de la empresa y refleja su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Estas competencias están fundamentadas en las competencias modulares del negocio, que incluyen las capacidades de los empleados como el acceso cada vez más directo al proceso de transacciones a través de sistemas avanzados de información.

Los aspectos personales del empleado están relacionados con su satisfacción, permanencia en la empresa y su productividad, en el desarrollo adecuado de las funciones. El uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegurará la oportuna toma de decisiones y un clima laboral aceptable para afianzar las acciones transformadoras de empresa que conlleven la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Si esta formación va acompañada de una política atractiva de incentivos, lo más normal es que los empleados generen mayores niveles de productividad.

Los indicadores que pueden usarse para informar de la perspectiva de los empleados son de tipo cualitativo (encuestas al personal, por ejemplo) y de tipo cuantitativo. Estos últimos pueden ser monetarios (como el dinero invertido en formación, por ejemplo) o no monetarios (como el número de sugerencias por empleado, por ejemplo):

OBJETIVO ESPECÍFICO	Capacitar Empleados
ESTRATEGIA	Incrementar capacitaciones y seleccionar colaboradores para las actividades requeridas
INDICADOR	Índice de empleados que cumplen con los requerimientos del puesto
META	Llegar a obtener el 100% de empleados capacitados
DESCRIPCIÓN	Mide el buen desempeño y las capacidades del empleado para desempeñarse dentro de un determinado puesto de trabajo
FORMULA	$\frac{\text{Número de empleados que cumplen con los requisitos preestablecidos}}{\text{Número total de empleados}}$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Base de datos de Empleados

OBJETIVO ESPECÍFICO	Evaluar el conocimiento del trabajador en los productos.
ESTRATEGIA	Realizar encuestas de evaluación para conocer el conocimiento del trabajador en el desempeño de sus servicios
INDICADOR	Evaluación del Personal
META	Aumentar el conocimiento de los servicios que brinda la empresa en un 100%
DESCRIPCIÓN	Mide el desempeño de los empleados en la empresa
FORMULA	Encuestas de conocimientos al personal para determinar si conoce o no los servicios que brinda la empresa
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Semestral
UNIDADES DE MEDIDA	Valor Ponderado
FUENTE DE DATOS	Empleados

OBJETIVO ESPECÍFICO	Dotar de aprendizaje a los empleados para el mejor desarrollo laboral
ESTRATEGIA	Identificación de las necesidades de conocimiento de los empleados mediante: cursos de formación o capacitación, reuniones
INDICADOR	Número de capacitaciones anuales
META	Aumentar los cursos, reuniones, seminarios para mejorar el aprendizaje de los empleados en 5 unidades ya que solo se realizaban 2 seminarios al año
DESCRIPCIÓN	Mide el número de capacitaciones que han tenido los empleados de la empresa en un periodo determinado
FORMULA	Numero de capacitaciones dictadas en un periodo determinado
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual
UNIDADES DE MEDIDA	Unidad
FUENTE DE DATOS	Plan general de capacitaciones

OBJETIVO ESPECÍFICO	Satisfacer al Empleado
ESTRATEGIA	Mejorar los sistemas de información y tecnología, poseer infraestructura física adecuada para mantener buenas relaciones laborales con un buen clima laboral
INDICADOR	Índice de satisfacción del empleado
META	5 unidades/máxima satisfacción
DESCRIPCIÓN	Mide el grado de satisfacción del empleado con todo el ambiente organizacional en el cual desarrolla sus funciones
FORMULA	Encuesta de Satisfacción del empleado
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Semestral
UNIDADES DE MEDIDA	Unidad (1 a 5)
FUENTE DE DATOS	Empleados

OBJETIVO ESPECÍFICO	Incrementar la participación activa del personal clave
ESTRATEGIA	Medir la participación activa del personal clave en la gestión
INDICADOR	Índice de Participación del personal clave
META	25%
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de empleados clave dentro de la empresa
FORMULA	$\frac{\text{Número de trabajadores de puestos clave}}{\text{Número de puestos de trabajo}}$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Base de datos de Recursos Humanos

OBJETIVO ESPECÍFICO	Incrementar la productividad del empleado
ESTRATEGIA	Recompensas para colaboradores que cumplan con metas establecidas
INDICADOR	Índice de Ingresos por empleado
DESCRIPCIÓN	Mide la cantidad de Ingresos que cada empleado puede generar
FORMULA	$\frac{\text{Ingresos Totales}}{\text{Número de Empleados}}$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Trimestral
UNIDADES DE MEDIDA	Dólares
FUENTE DE DATOS	Estado de Resultados, plantilla de personal

4.5. EVALUACIÓN Y MONITOREO DE LOS INDICADORES

Con el fin de aplicar lo expuesto se definió el modelo de evaluación y monitoreo de los indicadores de gestión para la empresa.

En este modelo se ingresaron todas las variables que conforman los diferentes indicadores, luego mediante fórmulas se calculan los indicadores establecidos para cada perspectiva.

El indicador nos permitirá conocer información sobre el desarrollo de la empresa, la variable establecerá los distintos valores, bien por sí misma (variable independiente) o en función de otras variables (variable dependiente).

4.5.1. Metodología usada para la evaluación y monitoreo

Los indicadores deben ser evaluados de acuerdo a la meta a lograrse. Con el propósito de que la evaluación sea más efectiva y se revise de una manera simple y precisa, se otorga las siguientes calificaciones:

Excelente. Se sobrepasa la meta

Muy Bueno. Se cumple con la meta

Bueno. Está por debajo de la meta

Malo. No se cumple con la meta

Para verificar el “comportamiento” de los indicadores de forma precisa e inmediata, se asigna colores a las calificaciones de excelentes, muy buenos, buenos o malos, de la siguiente manera:

CELESTE	EXCELENTE
VERDE	MUY BUENO
AMARILLO	BUENO
ROJO	MALO

Con este propósito a cada indicador se asigna un criterio de calificaciones medidas en una escala del 100% de cumplimiento de la meta. Así a un indicador se le puede especificar celeste para un cumplimiento mayor del 110%; verde para un cumplimiento entre el 100% y el 110%; amarillo para un cumplimiento entre 80% y 100%; y, rojo para menor del 80% de cumplimiento.

4.6. SISTEMA DE GESTION

Es necesario disponer de un adecuado sistema de control de gestión para que se lleve a cabo la implementación de la planificación estratégica de una forma coherente.

De acuerdo a Norton y Kaplan, 2011, la planificación del Sistema de Gestión está conformado por seis etapas:

Primero: Desarrollo de la estrategia en función de mecanismos de planificación.

Segundo: Planteamiento de la estrategia en base al CMI.

Tercer: Se alinean las unidades organizacionales con la estrategia.

Cuarto: Alineadas las unidades y miembros de la organización se puede planificar operativamente.

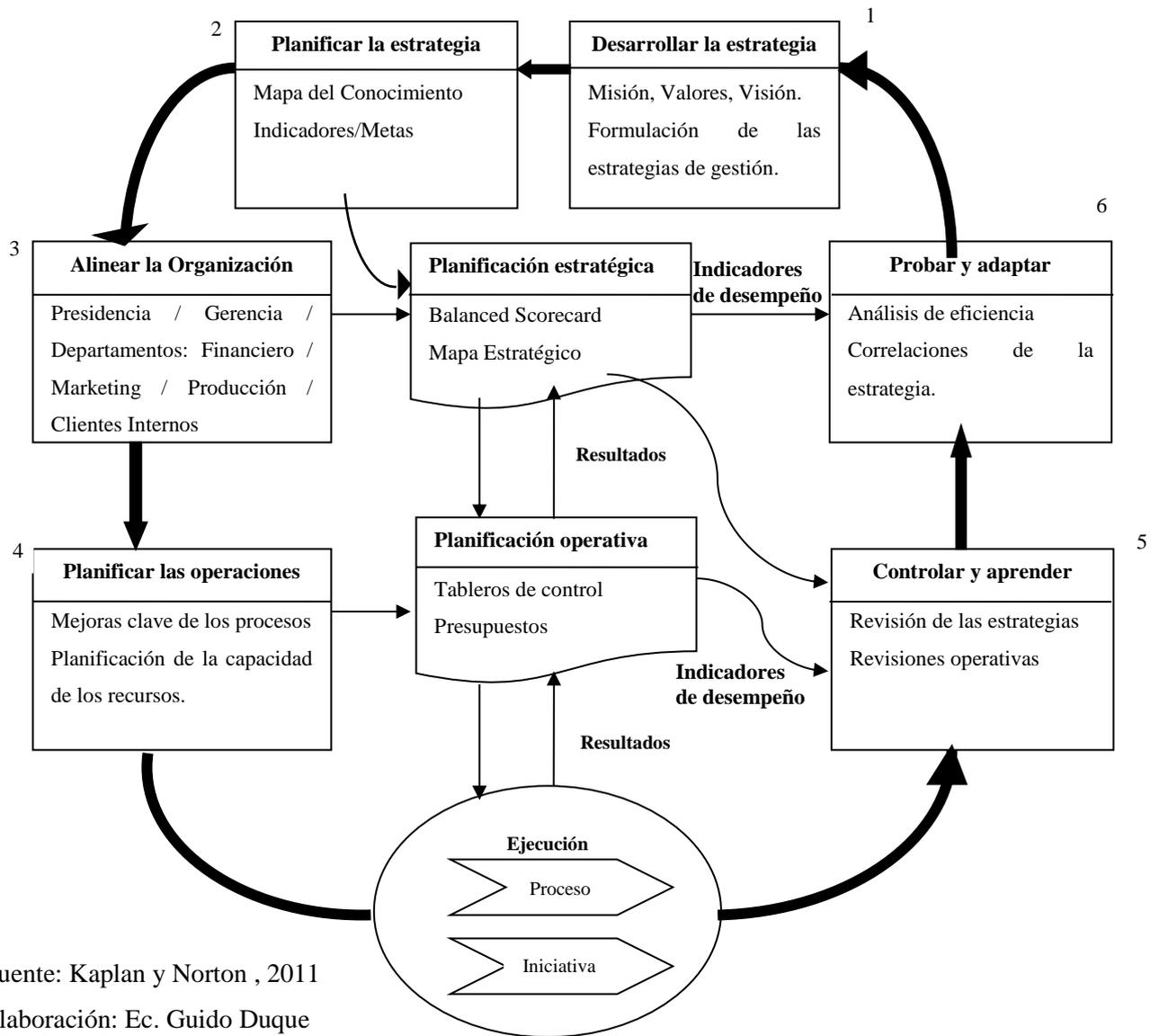
Quinto: Aprender y controlar problemas barreras y desafíos, se exige la revisión y actualización de procesos y estrategias.

Sexto: Probar y adaptar la estrategia.

El manejo adecuado del sistema de gestión permitirá cumplir con la visión y misión de la PROAJI.

En el siguiente gráfico se muestra la correlación entre procesos, la lógica del flujo y generación de la información.

GRÁFICO N° 14
SISTEMA DE GESTION, ALINEACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN



Fuente: Kaplan y Norton , 2011
 Elaboraci3n: Ec. Guido Duque

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Se ha conseguido cumplir con el objetivo general de diseñar un plan estratégico basado en el CMI para PROAJI CIA. LTDA., por lo que no se puede rechazar la hipótesis general de que es posible la aplicación de la planificación estratégica en base al CMI para el mejoramiento de la competitividad de la empresa.

- Se logró cumplir con el objetivo específico de realizar el diagnóstico estratégico de la empresa e identificar los aspectos positivos y negativos de la misma, por lo tanto se ratifica la hipótesis específica de que dicho diagnóstico mostrará que la empresa no maneja apropiadamente su proceso de toma de decisiones.

- Se cumplió con el objetivo específico de crear estrategias que definan el accionar de la empresa, por lo tanto la hipótesis de que el planteamiento de estrategias adecuadas permitirá definir el accionar de la empresa, logrando un mejoramiento institucional se confirma.

- Se ha llegado a determinar que el desarrollo de la planificación estratégica para la empresa, ayuda a la comunicación oportuna de las metas empresariales, a las personas que componen la empresa, quienes conocen la intención y el propósito de la herramienta, lo que permitirá cumplir con los objetivos específicos para cada una de las áreas de la organización.

- La empresa no da la importancia necesaria al conocimiento y comprensión que todos deben tener sobre las estrategias.

- Para el diseño de la planificación estratégica es necesario que todos los niveles de la organización, no solamente brinden su apoyo sino se involucren de una manera responsable en la comunicación por cumplimiento de la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias, para que de esta manera logre la ejecución de los objetivos planteados.

- La ausencia de objetivos medibles no permiten que la empresa centre su atención en la misión y visión; y además la organización no tiene rumbo establecido, simplemente se obtienen resultados dispersos sin un progreso controlado de los mismos.
- La definición de objetivos medibles y de indicadores de control adecuados, ayudan a que la empresa no se desvíe de los objetivos trazados, debido a que se dará el seguimiento y evaluación de los indicadores, el mismo que permitirá conocer el desarrollo de la empresa, tomando correcciones a lo largo del proceso y no cuando los resultados se han dado.
- El CMI es una metodología que poco a poco se está conociendo en nuestro medio y que nuestras organizaciones lo están incorporando dentro de su plan estratégico para dirigir y gestionar la organización.
- El CMI no debe ser una suma de indicadores financieros y no financieros organizados en tres, cuatro o cinco perspectivas, estos deben reflejar la estrategia de la organización, y, proporcionar una lógica completa de la descripción de la estrategia que permita a todos los empleados de la organización comprender la misma, y definir su contribución al alinearse a ella.
- Se llega a la conclusión que el manejo adecuado de la información a través del CMI, conduce al mejoramiento de la competitividad de la empresa, pues el control y evaluación de cada uno de los indicadores permitirá tomar las correcciones necesarias durante la implementación de la planificación estratégica.
- Se evidencia la falta de participación en nuevos mercados, la empresa cuenta con porcentaje alto de ventas hacia un solo cliente del exterior, que se traduce en una debilidad importante, de ahí la necesidad de crear estrategias que le permitan ser más competitiva.

5.2. RECOMEDACIONES

- El entrenamiento debe ser tanto instrumental como conceptual para que todos los empleados e involucrados claves en sus diferentes niveles, aumenten su capacidad de pensamiento estratégico y sistemático para que no corran el riesgo de establecer y alcanzar objetivos mecánicamente sin ir al fondo del verdadero propósito de la gestión.
- Para que el diseño de la Planificación Estratégica tenga éxito debe existir el involucramiento de todas las personas de la organización y no únicamente del nivel directivo.
- Proaji debe ir junto al movimiento actual del mercado buscando la satisfacción de las necesidades de los clientes y superando sus expectativas a través de su investigación, detección y mejor adaptación de la oferta de productos y servicios, es decir que debe encontrar diferentes técnicas para los clientes logrando como resultado la fidelidad de cada uno de ellos.
- Es importante que la empresa a través de sus directivos determinen objetivos y metas reales para cada indicador y cuando existan datos históricos se proceda a realizar una comparación con estos para saber cómo han ido cambiando y evolucionando.
- La empresa debería buscar nuevos mercados ya que cuenta con un número reducido de clientes y cuando falte uno de estos, se verán afectados considerablemente.
- Se debe contar con toda la información y datos necesarios para el cálculo de los indicadores, con la finalidad de que su evaluación no resulte una tarea difícil y tediosa que desanime a los involucrados y sobretodo que al final estimule la participación de las personas que están adaptándose al proceso.
- Es importante disponer de un adecuado sistema de control de gestión que permita: realizar el seguimiento de cada uno de los indicadores que engloba las diferentes áreas de la organización, no únicamente los relacionados con la situación financiera.
- Una vez que la implementación del BSC se ponga en marcha y se observe que los indicadores son realmente los adecuados para la empresa, se podría pensar en diseñar o adquirir un sistema computarizado que facilite el control y la gestión de cada uno de ellos

para de esta manera tomar decisiones y realizar correcciones aun más oportunas.

- La organización cada año, debe revisar la estrategia asociada para que se realicen los ajustes, apoyados en el cuadro de mando integral. Esto permite acercarnos cada vez más a lo que quiere la organización y lo que se debe hacer para cumplir con dicho propósito.
- Para que el diseño del plan estratégico mediante el uso del BSC sea más efectivo los directivos deben liderar y dar seguimiento a los planes y programas que han sido formulados, para de esta forma permitir el logro de las metas propuestas. Debe existir por lo menos una reunión semanal de seguimiento y una mensual de evaluación del proyecto.
- Como se indica se debería aplicar un programa de incentivos en función de cumplimiento de metas. Estos son más efectivos cuando están alineados con los objetivos estratégicos.
- El diseño del plan estratégico mediante el uso del BSC o CMI permitirá a PROAJI realizar el seguimiento de las metas como también de las iniciativas, presupuestos, decisiones, acciones o proyectos que viabilicen el cumplimiento de dichas metas.
- PROAJI debe realizar el “*feedback* “ de la estrategia, anualmente, con el propósito de evaluarla y poder perfeccionarla de acuerdo a los nuevos retos y medios internos o externo donde se desarrolla la organización.

ANEXOS Y BIBLIOGRAFÍA

ANEXO N° 1
PROAJI CIA. LTDA.
Balance General
Al 31 de Diciembre 2006

	Dic 31, 06
ACTIVO	
CORRIENTE	
DISPONIBLE	14,410.68
EXIGIBLE	18,767.90
REALIZABLE	173,727.74
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	206,906.32
ACTIVO FIJO	
ACTIVOS FIJOS	
DEPRECIABLES	345,517.46
ACTIVOS FIJOS NO DEPRECIABLES	1,565.22
	-
DEPRECIACION ACUMULADA	129,318.84
TOTAL ACTIVO FIJO	217,763.84
OTROS ACTIVOS	57,963.09
TOTAL ACTIVO	482,633.25
PASIVOS & PATRIMONIO	
PASIVOS	
CORRIENTES	364,523.32
TOTAL PASIVOS	364,523.32
PATRIMONIO	
APORTE FUTURAS CAPITALIZACIONES	2,607.55
CAPITAL SOCIAL	42,000.00
RESERVAS	10,508.14
RESULTADOS	59,148.79
UTILIDAD 2006	3,845.45
TOTAL PATRIMONIO	118,109.93
TOTAL PASIVOS & PATRIMONIO	482,633.25

Elaborado por: Lorena Rivera
Fuente: Gerencia PROAJI CIA. LTDA.

ANEXO N° 2
PROAJI CIA. LTDA.
Pérdidas && Ganancias
Enero a Diciembre 2006

	Enero - Diciembre 06
INGRESOS	
OPERACIONALES	
EXPORTACIONES	590,041.87
VENTAS NACIONALES	37,294.04
OTROS INGRESOS	2,215.03
TOTAL OPERACIONALES	629,550.94
COSTO DE VENTAS	
Costo de Ventas	283,606.04
MATERIA PRIMA	223,978.22
TOTAL COSTO DE VENTAS	507,584.26
UTILIDAD BRUTA	121,966.68
EGRESOS	
DEPRECIACION DE ACTIVOS	32,366.76
GASTOS FINANCIEROS	19,569.11
GASTOS GENERALES	
ADMINISTRATIVO	23,111.01
GASTOS PERSONAL	
ADMINISTRATIVO	36,377.60
MANTENIMIENTO ADMINISTRATIVO	5,218.01
PARTICIPACION FERIAS Y EVENTOS	1,478.74
TOTAL EGRESOS	118,121.23
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	3,845.45

Elaborado por: Lorena Rivera
Fuente: Gerencia PROAJI CIA. LTDA.

ANEXO N° 3
PROAJI CIA. LTDA.
Balance General
Al 31 Diciembre 2007

	Dic 31, 07
ACTIVO	
CORRIENTE	
DISPONBLE	-17,399.24
EXIGIBLE	21,843.52
REALIZABLE	217,439.48
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	221,883.76
ACTIVO FIJO	
ACTIVOS FIJOS DEPRECIABLES	425,140.90
ACTIVOS FIJOS NO DEPRECIABLES	1,565.22
DEPRECIACION ACUMULADA	-
TOTAL ACTIVO FIJO	168,707.06
OTROS ACTIVOS	257,999.06
TOTAL ACTIVO	537,845.91
PASIVOS & PATRIMONIO	
PASIVOS	
CORRIENTES	413,343.00
TOTAL PASIVOS	413,343.00
PATRIMONIO	
APOORTE FUTURAS	
CAPITALIZACIONES	2,607.55
CAPITAL SOCIAL	42,000.00
RESERVAS	10,508.14
RESULTADOS	61,600.26
UTILIDAD 2007	7,786.96
TOTAL PATRIMONIO	124,502.91
TOTAL PASIVOS & PATRIMONIO	537,845.91

Elaborado por: Lorena Rivera
Fuente: Gerencia PROAJI CIA. LTDA.

ANEXO N° 4
PROAJI CIA. LTDA.
Pérdidas & Ganacias
Enero a Diciembre 2007

	Enero - Diciembre 07
INGRESOS	
OPERACIONALES	
EXPORTACIONES	704,062.80
VENTAS NACIONALES	37,330.67
TOTAL OPERACIONALES	741,393.47
NO OPERACIONALES	
OTROS INGRESOS	1,154.22
TOTAL NO OPERACIONALES	1,154.22
COSTO DE VENTAS	
Costo de Ventas	273,479.01
MATERIA PRIMA	325,144.15
TOTAL COSTO DE VENTAS	598,623.16
UTILIDAD BRUTA	143,924.53
EGRESOS	
GASTOS FINANCIEROS	9,015.21
GASTOS GENERALES	
ADMINISTRATIVO	37,734.76
GASTOS PERSONAL ADMINISTRATIVO	70,177.33
MANTENIMIENTO ADMINISTRATIVO	9,893.89
PARTICIPACION FERIAS Y EVENTOS	9,140.33
OTROS GASTOS	176.05
TOTAL EGRESOS	136,137.57
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	7,786.96

Elaborado por: Lorena Rivera
Fuente: Gerencia PROAJI CIA. LTDA.

ANEXO N° 5
PROAJI CIA. LTDA.
Balance General
Al 31 de Diciembre 2008

	Dic 31, 08
ACTIVO	
CORRIENTE	
DISPONIBLE	-8,299.43
EXIGIBLE	116,358.07
REALIZABLE	188,614.86
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	296,673.50
ACTIVO FIJO	
ACTIVOS FIJOS DEPRECIABLES	285,496.50
ACTIVOS FIJOS NO DEPRECIABLES	1,565.22
TOTAL ACTIVO FIJO	287,061.72
OTROS ACTIVOS	34,777.85
TOTAL ACTIVOS	618,513.07
PASIVOS Y PATRIMONIO	
PASIVOS	
CORRIENTE	387,115.53
TOTAL PASIVOS	387,115.53
PATRIMONIO	
APORTE FUTURAS	
CAPITALIZACIONES	3,993.31
CAPITAL SOCIAL	192,000.00
RESERVAS	10,508.14
RESULTADOS	24,896.09
TOTAL PATRIMONIO	231,397.54
TOTAL PASIVOS & PATRIMONIO	618,513.07

Elaborado por: Lorena Rivera
Fuente: Gerencia PROAJI CIA. LTDA.

ANEXO N° 6
PROAJI CIA. LTDA.
Pérdidas & Ganancias
Enero a Diciembre 2008

	Enero - Diciembre 08
INGRESOS	
OPERACIONALES	
EXPORTACIONES	636,551.13
VENTAS NACIONALES	57,910.65
OTROS INGRESOS	24,733.73
TOTAL OPERACIONALES	719,195.51
NO OPERACIONALES	
OTROS INGRESOS	2,991.88
TOTAL NO OPERACIONALES	2,991.88
COSTO DE VENTAS	
Costo de Ventas	424,054.72
MATERIA PRIMA	0.00
TOTAL COSTO DE VENTAS	424,054.72
UTILIDAD BRUTA	298,132.67
EGRESOS	
OPERACIONALES	
ADMINISTRACIÓN	281,284.09
VENTAS	7,113.33
TOTAL OPERACIONALES	288,397.42
NO OPERACIONALES	
OTROS GASTOS	48,901.64
TOTAL NO OPERACIONALES	48,901.64
TOTAL EGRESOS	337,299.06
PÉRDIDA AÑO 2008	-39,166.39

Elaborado por: Lorena Rivera
Fuente: Gerencia PROAJI CIA. LTDA.

ANEXO 7
PROAJI CIA. LTDA.
Balance General
Al 31 Diciembre 2009

	Dic 31, 09
ACTIVO	
CORRIENTE	
DISPONIBLE	77,718.96
EXIGIBLE	124,389.46
REALIZABLE	139,193.69
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	341,302.11
ACTIVO FIJO	
18 · ACTIVOS FIJOS	
181 · ACTIVO FIJO NO DEPRECIABLE	1,565.22
182 · ACTIVO FIJO DEPRECIABLE	277,612.35
TOTAL ACTIVO FIJO	279,177.57
OTROS ACTIVOS	23,185.19
TOTAL ACTIVOS	643,664.87
PASIVOS Y PATRIMONIO	
PASIVOS	
CORRIENTE	134,389.22
LARGO PLAZO	269,774.61
TOTAL PASIVOS	404,163.83
PATRIMONIO	
31 · CAPITAL	195,993.31
32 · RESERVAS	10,509.14
33 · RESULTADOS	24,896.09
UTILIDAD 2009	8,102.50
TOTAL PATRIMONIO	239,501.04
TOTAL PASIVOS & PATRIMONIO	643,664.87

Elaborado por: Lorena Rivera
Fuente: Gerencia PROAJI CIA. LTDA.

ANEXO N° 8
PROAJI CIA. LTDA.
Pérdidas & Ganancias
Enero a Diciembre 2009

	Enero - Diciembre 09
INGRESOS	
OPERACIONALES	
41 · VENTAS	915,162.09
42 · DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES	-16,074.55
43 · OTROS INGRESOS	15,345.24
TOTAL OPERACIONALES	914,432.78
COSTO DE VENTAS	
511 · Costos de Producción	404,287.94
512 · Costos CIF	127,727.16
513 · COSTOS DE VENTAS	44,857.95
514 · COSTOS M/O	78,944.64
TOTAL COSTO DE VENTAS	655,817.69
UTILIDAD BRUTA	258,615.09
EGRESOS	
60 · GASTOS	
61 · GASTOS ADMINISTRATIVO	218,717.13
Total 60 · GASTOS	218,717.13
62 · GASTOS GENERALES	
621 · GASTOS DEDUCIBLES	26,995.11
622 · GASTOS NO DEDUCIBLES	4,800.35
Total 62 · GASTOS GENERALES	31,795.46
TOTAL EGRESOS	250,512.59
UTILIDAD 2009	8,102.50

Elaborado por: Lorena Rivera
Fuente: Gerencia PROAJI CIA. LTDA.

ANEXO N°9
PROAJI CIA. LTDA.
Balance General
Al 31 de Diciembre 2010

	Dic 31, 10
ACTIVO	
CORRIENTE	
DISPONIBLE	31,823.86
EXIGIBLE	48,347.76
REALIZABLE	192,792.64
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	272,964.26
ACTIVO FIJO	
18 · ACTIVOS FIJOS	
181 · ACTIVO FIJO NO DEPRECIABLE	1,565.22
182 · ACTIVO FIJO DEPRECIABLE	324,525.82
TOTAL ACTIVO FIJO	326,091.04
OTROS ACTIVOS	11,592.59
TOTAL ACTIVOS	610,647.89
PASIVOS Y PATRIMONIO	
PASIVOS	
CORRIENTE	160,308.01
LARGO PLAZO	184,904.19
TOTAL PASIVOS	345,212.20
PATRIMONIO	
31 · CAPITAL	195,993.31
32 · RESERVAS	10,509.14
33 · RESULTADOS	29,932.05
UTILIDAD 2010	29,001.19
TOTAL PATRIMONIO	265,435.69
TOTAL PASIVOS & PATRIMONIO	610,647.89

Elaborado por: Lorena Rivera
Fuente: Gerencia PROAJI CIA. LTDA.

ANEXO N° 10
PROAJI CIA. LTDA.
Pérdidas & Ganancias
Enero a Diciembre 2010

	Enero - Diciembre 10
INGRESOS	
OPERACIONALES	
41 · VENTAS	1,097,342.25
42 · DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES	-1,697.35
43 · OTROS INGRESOS	-1,096.45
TOTAL OPERACIONALES	1,094,548.45
COSTO DE VENTAS	
511 · Costos de Producción	512,889.99
512 · Costos CIF	154,549.84
513 · COSTOS DE VENTAS	73,453.15
514 · COSTOS M/O	78,539.83
TOTAL COSTO DE VENTAS	819,432.81
UTILIDAD BRUTA	275,115.64
EGRESOS	
60 · GASTOS	
61 · GASTOS ADMINISTRATIVO	207,398.94
Total 60 · GASTOS	207,398.94
62 · GASTOS GENERALES	
621 · GASTOS DEDUCIBLES	32,828.72
622 · GASTOS NO DEDUCIBLES	5,886.79
Total 62 · GASTOS GENERALES	38,715.51
TOTAL EGRESOS	246,114.45
UTILIDAD 2010	29,001.19

Elaborado por: Lorena Rivera
Fuente: Gerencia PROAJI CIA. LTDA.

BIBLIOGRAFÍA

ABENDAÑO, A. y BENAVIDES, V., (2001). Planificación Estratégica. AFEFCE. Quito.

BECKER, Brian, HUSELID, Mark. ULRICH, Dave EL CUADRO DE MANDO DE RRHH, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 2001

CAPRIOTTI, P., (). Planificación Estratégica de la imagen corporativa. Barcelona España.

Evoli Jeftee, Planeación Estratégica,
www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml,03/02/2010

FRED, David. Conceptos de Administración estratégica. Pearson Educación, México. 2003

FRED, David, Conceptos de administración estratégica. Decimoprimer edición. Pearson Educación, Mexico, 2008

FRANCO, W., (2001). Planificación Estratégica Corporativa. Editorial Grey. Madrid, España.

GOODSTEIN Leonard, NOLAN Timothy, PFEIFFER William. Planeación Estratégica aplicada. Mg. Graw Hill. Colombia. 2003

GÓMEZ, Serna, Humberto. Planeación y gestión estratégica. Fondo Editorial Leis. Colombia, 1996. Pp. 15-34

GOLDRATT, Eliyahu. La Meta. Ediciones Castillo S.A. México, 2002

HARRINGTON, H. James. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. México.

HARRINGTON, H. James. (1997). Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación. Editorial Mc, Graw Hill Interamericana, S.A., Colombia.

Harvard Business School Press, "The Balanced ScoreCard, Translating Strategy into Action", Boston, 1996

KAPLAN, Robert, NORTON, David, Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 1997

KAPLAN, Robert, NORTON, David,. Alignment. Symneties Gestión. Ediciones Gestión 2011, Barcelona 2011.

PriceWaterHouseCooper. Sistema de Indicadores de Gestión, Quito 19 y 20 de Abril del 2002

RORDRIGUEZ Valencia, Joaquin. Cómo aplicar la Planeación Estratégica a la pequeña y mediana empresa. Internacional Thomson Editores. México, 2005

ROSENBERG, J.M. Diccionario de Administración y Finanzas, España 1993.