



# **UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación**

**Escuela de Psicología Organizacional**

Elaboración de un modelo de cuadro de mando integral con énfasis en indicadores claves de desempeño para una empresa distribuidora de productos de consumo masivo de la Ciudad de Cuenca

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Psicóloga Organizacional

**Autora:**

Johanna Karina Calle Alvarracín

**Director:**

Iván Coronel PhD.

CUENCA, ECUADOR

2017

## **Dedicatoria**

A mis padres, por ser la luz que guía mis pasos.

## **Agradecimientos**

A la UDA, a su vez a Iván Coronel, quien fuera mi director de tesis y guía imprescindible de este trabajo.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria .....	ii
Agradecimientos.....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	iv
Resumen.....	vii
CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	1
1.1. Plan estratégico .....	1
1.2. Planeación estratégica .....	2
1.3. Cuadro de mando integral (CMI).....	2
1.4. Definición del cuadro de mando integral .....	7
1.5. Objetivos estratégicos del CMI.....	8
1.6. Perspectivas del CMI .....	10
1.7. Indicadores del CMI.....	14
1.8. Perfil de las empresas distribuidoras de consumo masivo .....	14
CAPÍTULO II: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	17
2.1. Introducción.....	17
2.2. Valores estratégicos .....	19
2.3. Visión.....	22
2.4. Misión .....	23
2.5. Estrategia corporativa.....	24
CAPÍTULO III: CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	27
3.1. Introducción .....	27
3.2. Temas estratégicos .....	27
3.3. Asuntos estratégicos internos y externos .....	30
3.4. Análisis FO, FA, DO, DA .....	32
3.5. Estrategias de posición competitiva (FO, FA, DO, DA) .....	35
3.6. Objetivos estratégicos .....	37
3.7. Indicadores clave de desempeño .....	40
3.8. Cuadro de mando integral .....	41
3.9. Mapa estratégico .....	43
3.10. Tablero de control .....	45
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	67
Conclusiones:.....	67

Recomendaciones: .....	67
ANEXOS.....	69
BIBLIOGRAFÍA .....	70

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de temas estratégicos.....	28
Tabla 2. Asuntos estratégicos .....	31
Tabla 3. Matriz FO, FA, DO, DA .....	33
Tabla 4. Matriz de evaluación de asuntos estratégicos.....	34
Tabla 5. Estrategias de posición competitiva.....	35
Tabla 6. Objetivos estratégicos .....	38
Tabla 7. Indicadores de desempeño.....	40
Tabla 8. CMI bajo una perspectiva económica y financiera .....	41
Tabla 9. CMI bajo una perspectiva de clientes.....	42
Tabla 10. CMI bajo una perspectiva de los procesos .....	42
Tabla 11. CMI bajo una perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	42
Tabla 12. Mapa estratégico .....	44
Tabla 13. Tablero de control .....	46
Tabla 14. Plan de acción 1 .....	50
Tabla 15. Plan de acción 2 .....	52
Tabla 16. Plan de acción 3 .....	54
Tabla 17. Plan de acción 4 .....	55
Tabla 18. Plan de acción 5 .....	57
Tabla 19. Plan de acción 6 .....	59
Tabla 20. Plan de acción 7 .....	60
Tabla 21. Plan de acción 8 .....	62
Tabla 22. Plan de acción 9 .....	64
Tabla 23. Plan de acción 10.....	66
Tabla 24. Matriz DO FA DA FO .....	69

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Ventajas del plan estratégico.....	1
Gráfico 2. Beneficios del CMI.....	3
Gráfico 3. Elementos del cuadro de mando integral .....	4
Gráfico 4. Esquematación de la dirección estratégica .....	5
Gráfico 5. El CMI dentro del proceso de dirección estratégica .....	6
Gráfico 6. Definición del CMI.....	8
Gráfico 7. La relación de causa-efecto con los objetivos estratégicos.....	9
Gráfico 8. Perspectivas del CMI .....	10

Gráfico 9. Fases del ciclo de vida de una organización.....	11
Gráfico 10. Estrategias para una organización .....	11
Gráfico 11. Variables de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....	13
Gráfico 12. Tipos de indicadores .....	14
Gráfico 13. Funciones de las empresas de distribución.....	15
Gráfico 14. Canal de distribución .....	16
Gráfico 15. El direccionamiento estratégico.....	18
Gráfico 16. Conducta de la empresa.....	20
Gráfico 17. Características de la visión.....	22
Gráfico 18. Características de la misión.....	23

## **Resumen**

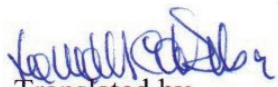
El presente trabajo tiene como objetivo elaborar un modelo de cuadro de mando integral, con énfasis en indicadores claves de desempeño para una empresa distribuidora de productos de consumo masivo de la Ciudad de Cuenca. Es así que, el presente estudio posterior al análisis del modelo de gestión de una empresa en concreto como es Armijos Romero Cía. Ltda., plantea un direccionamiento estratégico del mando integral basado en el análisis de asuntos internos y externos, así como el análisis FO, FA, DO y DA. En definitiva, se concibe la construcción del Cuadro de Mando Integral CMI, su implementación y su control, para lo cual se definen líneas estratégicas, recursos, presupuesto y responsables.

**Palabras clave:** CMI, Armijos Romero, indicadores de desempeño, mapa estratégico, FODA

## ABSTRACT

The objective of this paper was to develop a Balanced Scorecard model with emphasis on key performance indicators, aimed at a mass consumer product distribution company in the City of Cuenca. Thus, after the analysis of the management model of *Armijos Romero Cia. Ltda* Company, this study proposed a strategic direction of the balanced scorecard based on the analysis of internal and external issues, as well as on the FO, FA, DO and DA (SWOT) analysis. In conclusion, the construction of the Balanced Scorecard BSC, as well as its implementation and control were performed; for which strategic lines, resources, budget and persons in charge were defined.

**Keywords:** BSC, *Armijos Romero*, performance indicators, strategic map, SWOT



Translated by,  
Lic. Lourdes Crespo



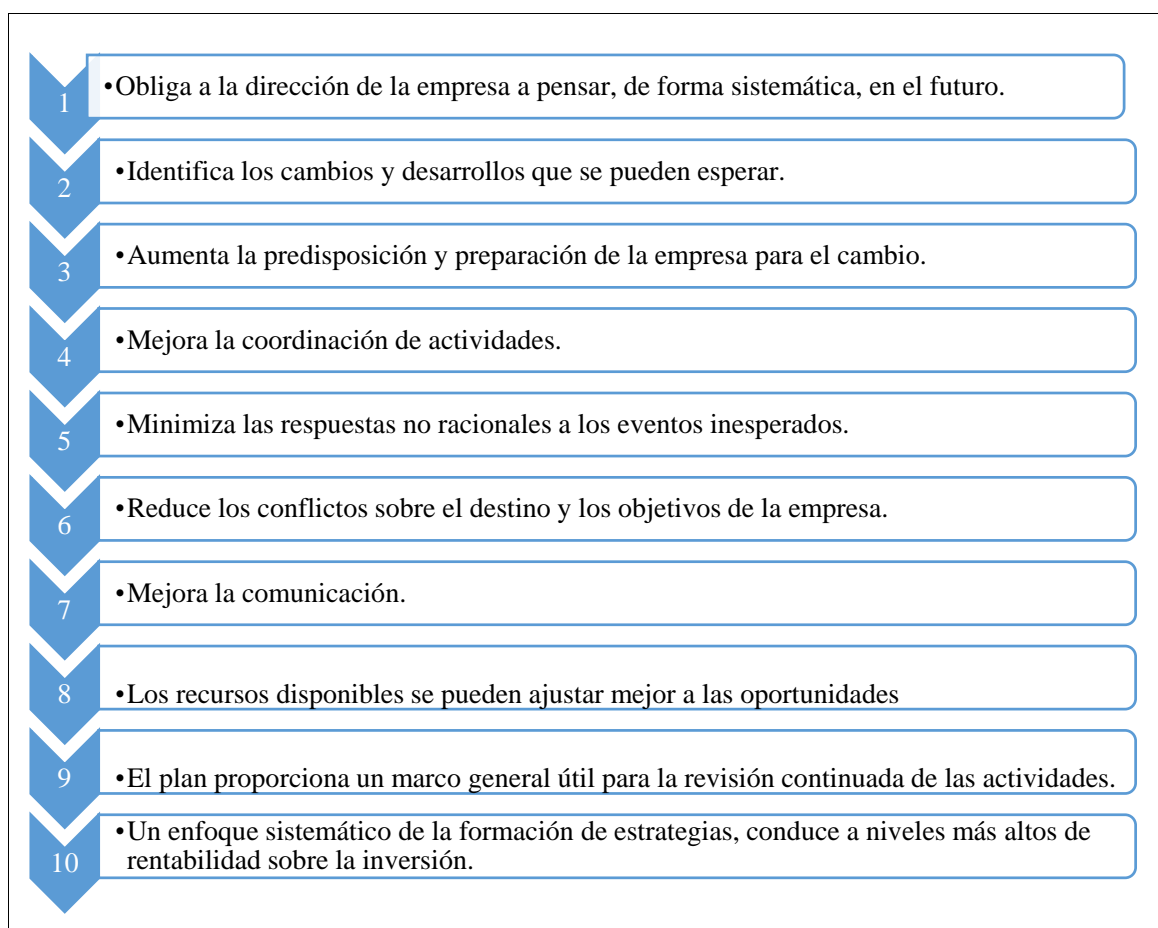
## CAPÍTULO 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 1.1. Plan estratégico

El plan estratégico es una propuesta de acción integral para las áreas de importancia crítica de la empresa, que permite aspirar el logro de los objetivos estratégicos, razón por la cual es de fundamental importancia para que una empresa pueda prepararse para la nueva era competitiva. Para Sainz de Vicuña (2003) el plan estratégico de una empresa es el plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que se adoptan en el presente, en referencia a lo que se hará en los próximos años, con la finalidad de que una empresa sea más competitiva en el mercado y le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés.

La elaboración de un plan estratégico proporciona varias ventajas:

**Gráfico 1. Ventajas del plan estratégico**



**Fuente:** (Sainz de Vicuña, 2003)

**Elaborado por:** Johanna Calle

## **1.2. Planeación estratégica**

La planeación estratégica se define como una herramienta del proceso administrativo, que busca desarrollar ventajas para que la empresa pueda competir en base a su visión, misión y objetivos de proyección al mercado. Así Chiavenato (2011), afirma que, “la planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra” (p.25).

La finalidad de la planificación estratégica es modificar los mercados de la empresa, permitir el análisis del entorno, estudiar el mercado, mejorar el desempeño de la empresa que la tiene, además de formular alternativas estratégicas a largo plazo, para escoger los caminos más adecuados, con el fin de alcanzar los objetivos planteados. Es decir la planeación estratégica conlleva a una buena dirección estratégica.

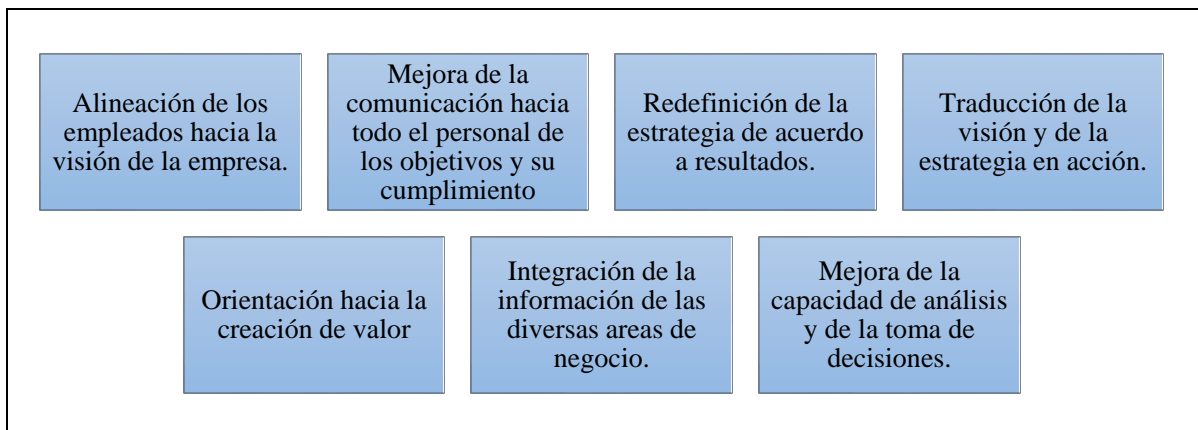
## **1.3. Cuadro de mando integral (CMI)**

“El cuadro de mando integral (CMI) apareció a finales del siglo pasado como una herramienta de gestión al servicio de las empresas y en respuesta a la inestabilidad y complejidad de los mercados, como consecuencia del desarrollo tecnológico de las últimas décadas” (Martín Peña & Reyes Recio, 2010). Aunque se desarrollaron otras herramientas de gestión basadas en la calidad y en los clientes, éstas fracasaron por su incapacidad para explicar de forma íntegra y global el funcionamiento y los resultados empresariales. Ante esta necesidad surge la aparición de una herramienta útil denominada CMI

“El cuadro de mando integral (CMI), denominado también como Balance Scorecard, es un marco conceptual orientado al Management Estratégico, resultado de un trabajo de investigación realizado por Robert Kaplan y David P. Norton” (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral, 2005). Esta metodología, permite transmitir las estrategias de una forma más clara y eficiente hacia todos los integrantes de la organización, de igual forma traduce dichas estrategias en objetivos, indicadores y acciones concretas.

El cuadro de mando integral proporciona los siguientes beneficios:

## Gráfico 2. Beneficios del CMI



**Fuente:** (Martinez Pedrós & Milla Gutierrez, La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral , 2005)

**Elaborado por:** Johanna Calle

Además, de tales beneficios, Altaír (2005) establece que algunas de las situaciones estratégicas que se refuerzan con el CMI son:

a. Creación sostenible de valor

Posibilita la creación sostenible de valor facilitando la visión a corto, mediano y largo plazo, mediante la separación de los objetivos estratégicos en las perspectivas, utilizando la perspectiva de capacidades estratégicas las cuales son los elementos que van a permitir la creación de valor a largo plazo.

b. Crecimiento

Se fundamenta no solo en la reducción de costos e incremento de la productividad, sino en incrementar los ingresos y el posicionamiento frente a los clientes. Dicho crecimiento se basa en centrarse en lo que los clientes quieren y necesitan, y qué es lo que la organización puede ofrecer para la satisfacción total de las necesidades, lo cual llevará al crecimiento organizacional y económico.

c. Alineamiento

Permite la alineación de todos los recursos (humanos, materiales, de información, proyectos, etc.) hacia la dirección estratégica, dando la posibilidad de ampliar la visión global de la organización a diversos niveles.

d. Hacer que la estrategia sea el trabajo de todos

Se basa en que todo el personal de una organización implemente la estrategia cuando desarrollan sus actividades día a día. Para ello es necesario que todos los miembros de una empresa conozcan cuál es la estrategia, y su aplicación, para ello

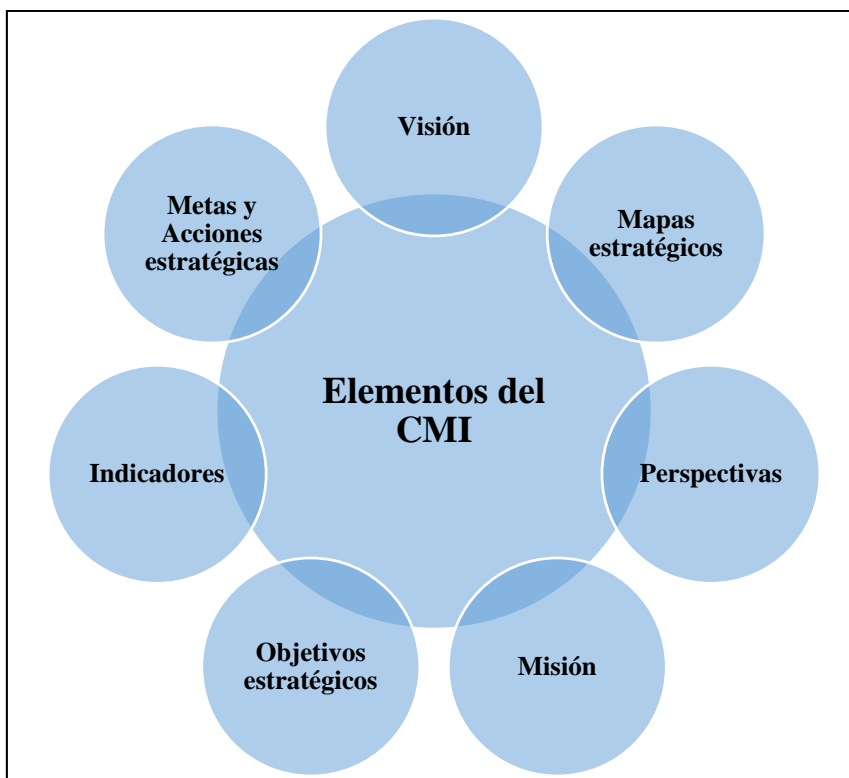
el CMI presenta una forma de cómo comunicarla y traducirla en elementos clave, mediante la creación de cuadros de mando para departamento, equipos e incluso personas.

e. Cambio

El CMI es una metodología que permite la formulación y la comunicación de una nueva estrategia para un entorno más competitivo. Es necesaria la participación de todos los miembros de una organización en la formulación de objetivos, indicadores, metas y proyectos.

Para la construcción de dicha estrategia es necesario un modelo general que sirva de base, y el CMI ofrece un marco para describir estrategias destinadas a crear y agregar valor a una organización, mediante la identificación y descripción de sus elementos, que son los siguientes:

**Gráfico 3. Elementos del cuadro de mando integral**



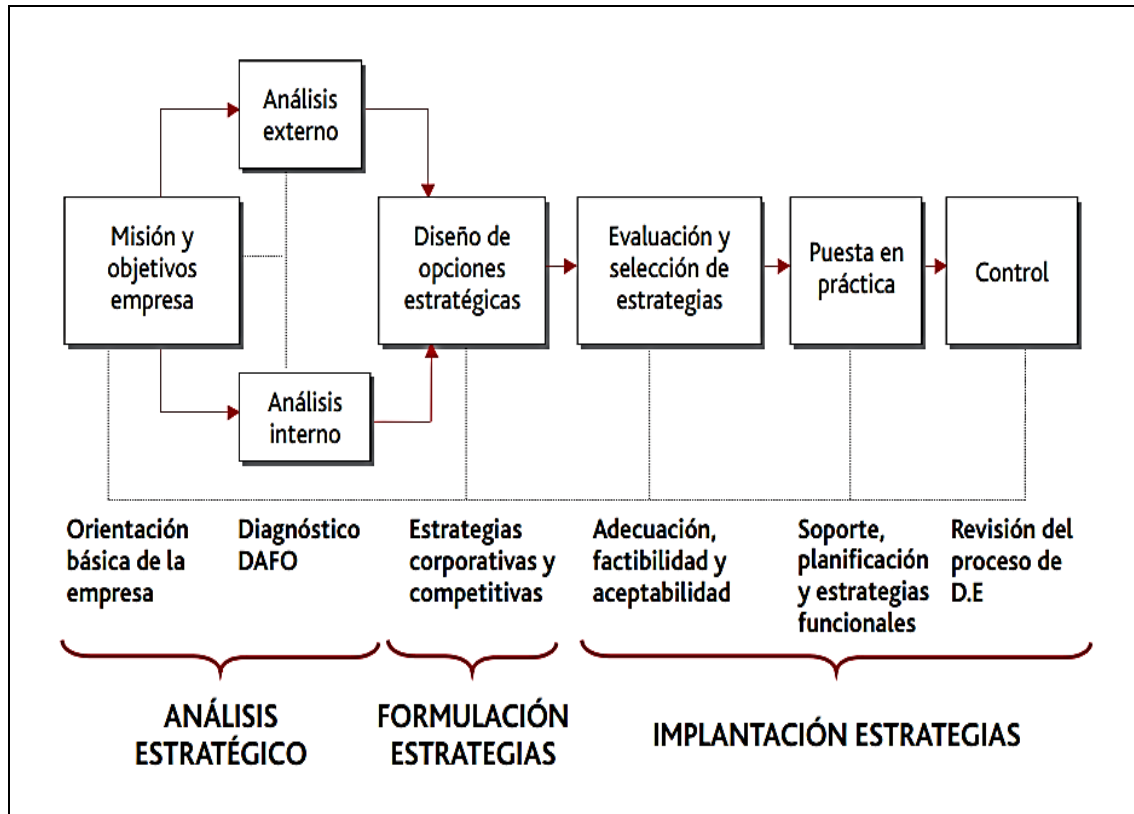
**Fuente:** (Martin Peña & Reyes Recio , 2010)

**Elaborado por:** Johanna Calle

Es importante definir la dirección estratégica como el proceso a través del cual una organización debe analizar su entorno (FODA). Se basa en determinar los recursos y

capacidades internas y externas, con la finalidad de identificar sus puntos fuertes y débiles y que sirvan como medio de información para desarrollar una ventaja competitiva que a corto y largo plazo genere rendimientos a la entidad. Por tanto el proceso de dirección estratégica puede esquematizarse de la siguiente manera:

**Gráfico 4. Esquematización de la dirección estratégica**



**Fuente:** (Martinez Pedrós & Milla Gutierrez , 2012)

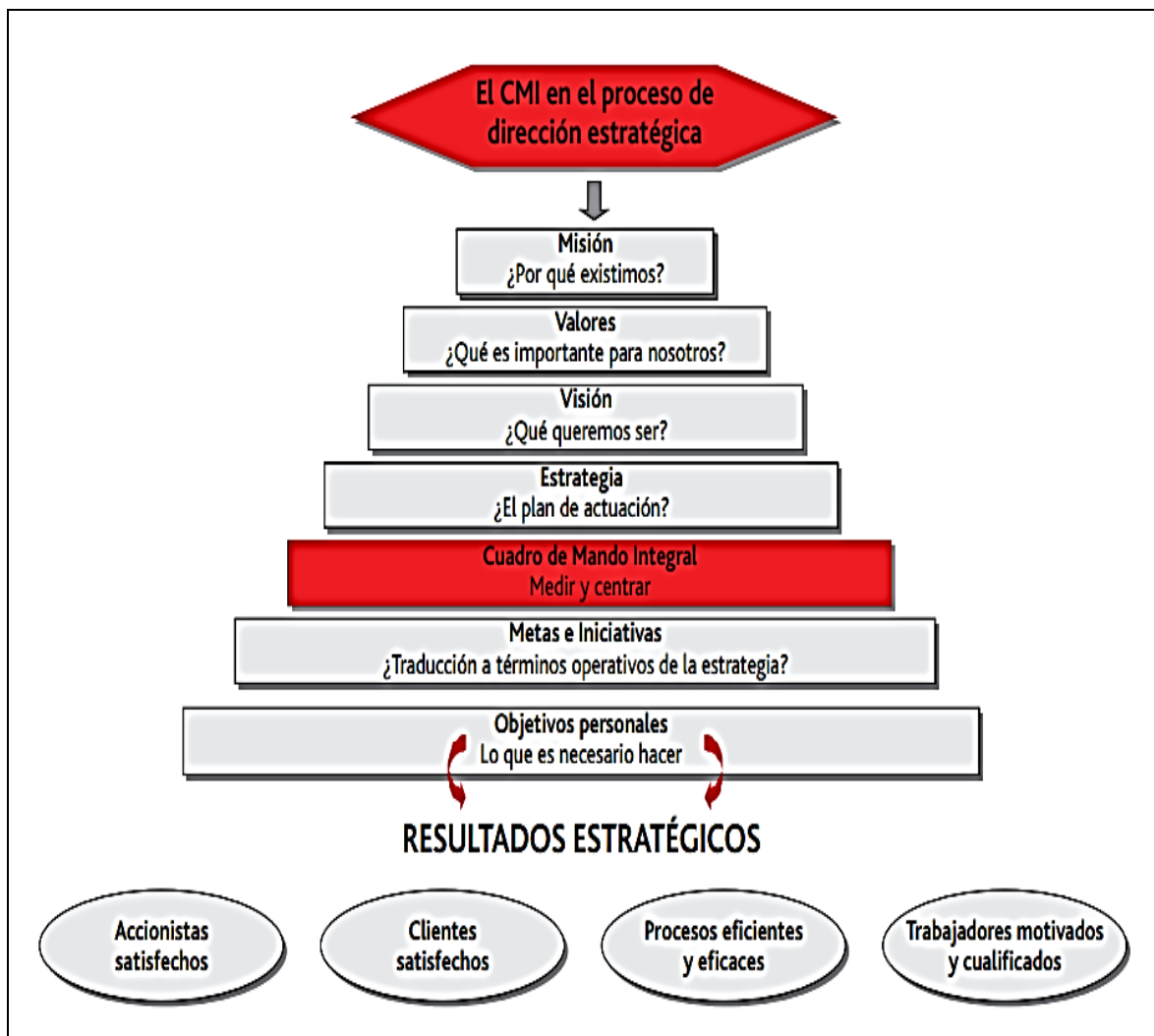
Es decir Martínez & Milla (2012) establecen que:

- **Análisis estratégico:** es el proceso mediante el cual es posible determinar el conjunto de amenazas, oportunidades, debilidades y amenazas que forman parte del entorno de la organización, con tal información se tendrá un diagnóstico y evaluación acerca de la situación actual de una organización, y en base a esta se podrá formular la estrategia, luego de haber definido los fines, misiones, objetivos y metas de la empresa.
- **Formulación de estrategias,** son aquellas que deben diseñarse tanto a nivel corporativo como de negocio o funcional de las posibles alternativas, con el objetivo de conseguir la misión y los objetivos que se han elegido.

- **Implantación estratégica:** es el proceso en el cual se pone en marcha la estrategia diseñada y elegida, teniendo en cuenta factores de capacidad de equipo directivo que servirán de guía y de ayuda para alcanzar los objetivos. Es importante llevar a cabo una buena planificación y control estratégico, de tal forma que se obtengan resultados positivos.

El cuadro de mando integral se enmarca en tres fases: la puesta en práctica, el control y la implementación de la estrategia, tal como se visualiza en el siguiente gráfico:

**Gráfico 5. El CMI dentro del proceso de dirección estratégica**



**Fuente:** (Martinez Pedrós & Milla Gutierrez , 2012)

#### **1.4. Definición del cuadro de mando integral**

El cuadro de mando integral, considerado como un proceso que permite traducir los objetivos estratégicos en resultados, es una herramienta del sistema de medición y gestión estratégica:

En una primera instancia como sistema de medición, porque busca la consecución de los objetivos que nacen de la estrategia, a través de la valoración de los indicadores desde cuatro perspectivas (Financiera, cliente, proceso interno, aprendizaje y crecimiento). En segundo lugar es un sistema de gestión estratégica debido a que traduce la estrategia organizacional en objetivos, establece acciones para lograr esos objetivos, a su vez crea indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos y por último metas para determinar el valor que deben alcanzar los indicadores de cada una de las perspectivas. (Romero , 2014)

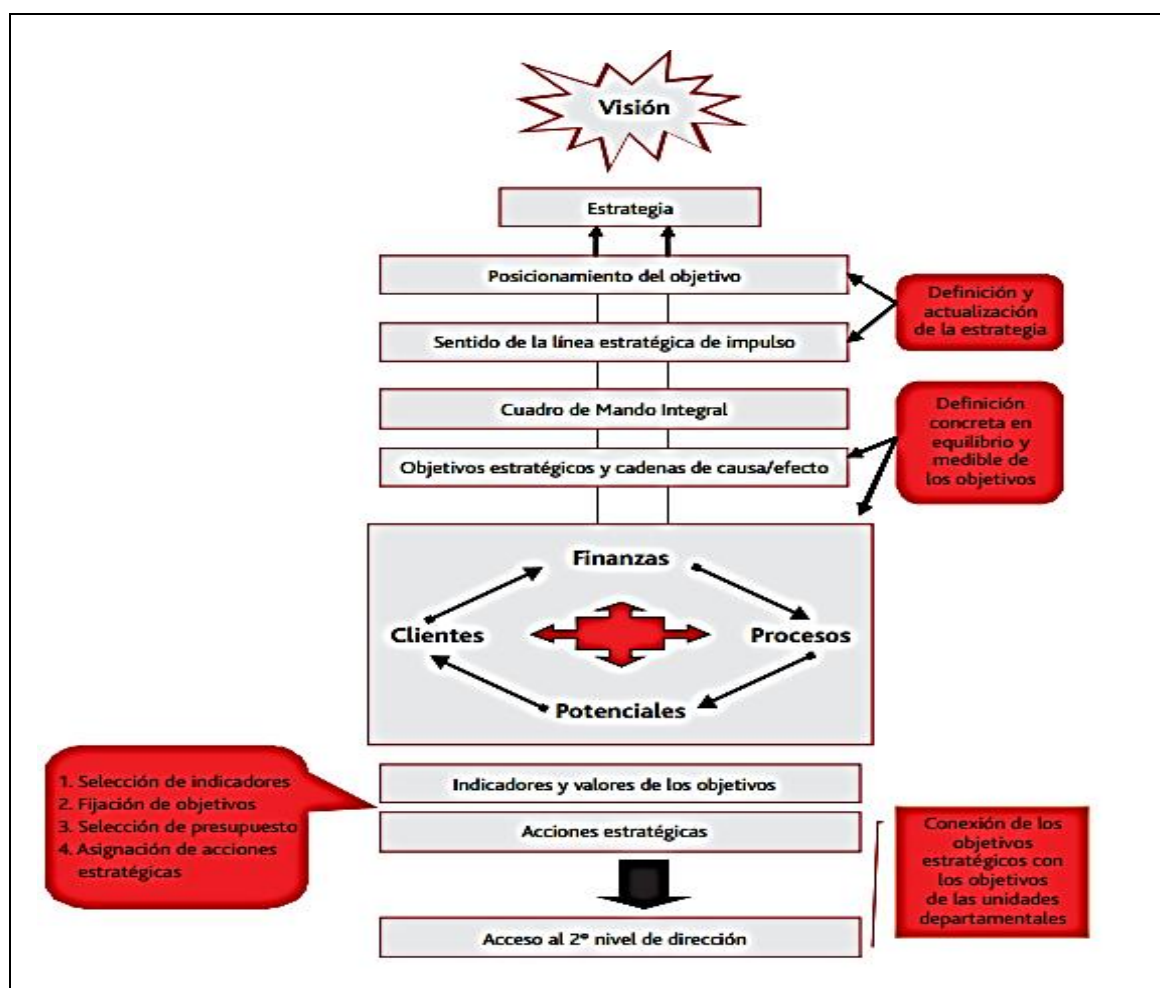
El cuadro de mando integral es una herramienta de vital importancia para las organizaciones, porque se encarga de alinear la organización de la empresa con su estrategia, sirve como sistema de medición mediante la utilización de indicadores, los mismos que responden a objetivos que se basan en la estrategia.

El cuadro de mando integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocio, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre los resultados y los inductores que impulsan la actuación futura. Y el cuadro de mando está equilibrado entre las medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y las subjetivas, y en cierto modo crítico, inductor de la actuación de los resultados. (Kaplan & Norton , 2000)

El cuadro de mando integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. “Además 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” (Kaplan & Norton , 2000). Esta herramienta debe ser utilizada como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control.

Básicamente el CMI, se simplifica a través del siguiente gráfico:

**Gráfico 6. Definición del CMI**



**Fuente:** (Martin Peña & Reyes Recio , 2010)

### 1.5. Objetivos estratégicos del CMI

“Los objetivos estratégicos son el fin deseado clave para la organización y para la consecución de la estrategia, el cumplimiento de los mismos debe ser la máxima prioridad de la administración de una organización”. (Amo Baraybar, 2010)

Los objetivos son los que se encargan de concretar la estrategia, que a su vez enmarca las diferentes perspectivas para que el CMI sea un sistema de gestión enfocado a la implementación de la estrategia. La alineación de los objetivos con la estrategia es la base principal para la creación de valor.

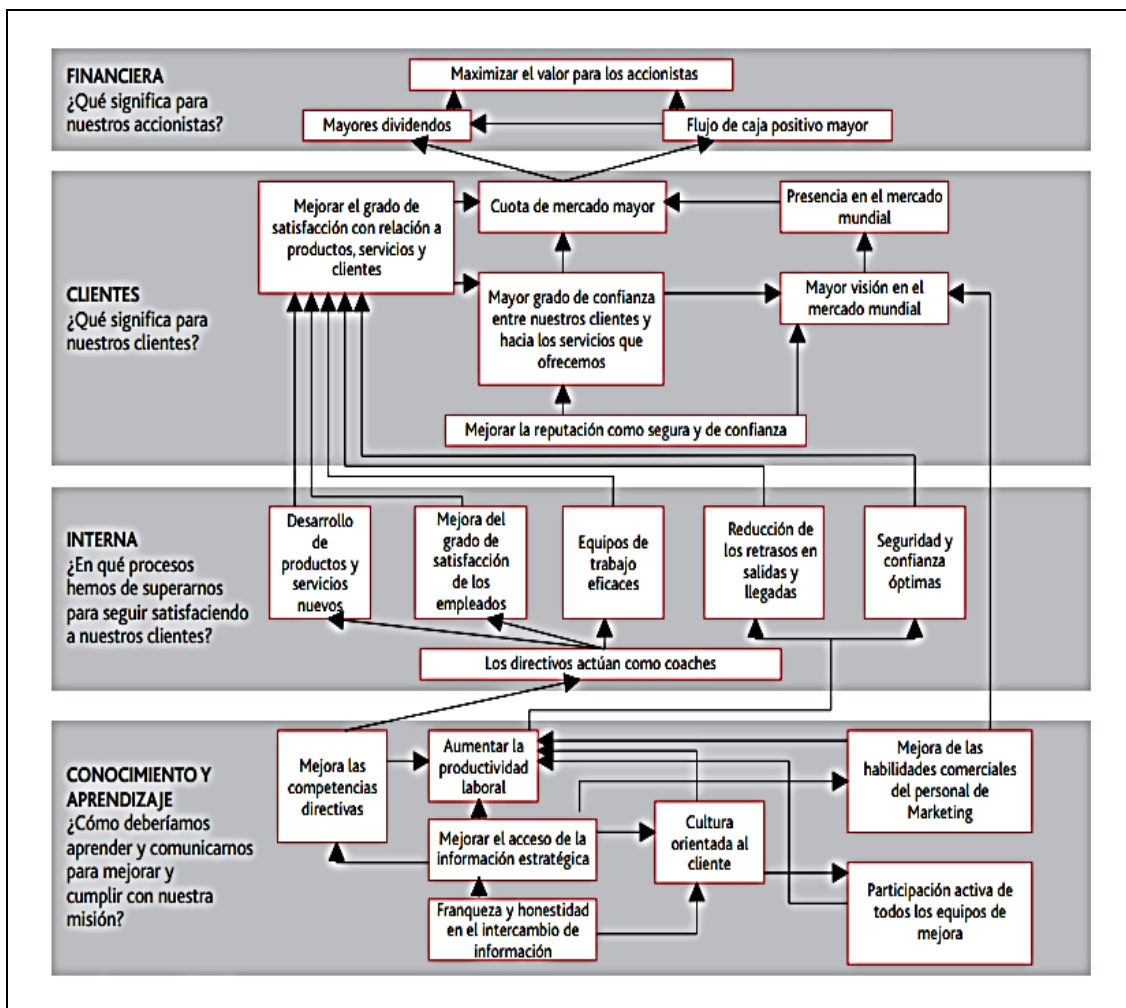
Martin & Reyes (2010) indican que los objetivos seleccionados deben contar con los siguientes criterios:



- ✓ Que sean medibles
- ✓ Que puedan reorientarse en función de circunstancias excepcionales
- ✓ Que sean aceptados por los diferentes grupos de personas de la empresa
- ✓ Que formen parte de la estrategia empresarial y de la cultura corporativa
- ✓ Que sean alcanzables con las habilidades y conocimientos disponibles en la empresa.

Es decir todos los objetivos estratégicos deben estar formulados de acuerdo a los criterios mencionados con la finalidad de que estos puedan interrelacionarse y afectarse los unos a otros, de esta forma la consecución de objetivos conlleva la consecución de otros objetivos de orden superior hasta llegar al cumplimiento del objetivo corporativo o estratégico, esta relación de los diferentes objetivos debe explicarse mediante la cadena de relaciones causa-efecto, tal como se puede visualizar en el siguiente gráfico:

**Gráfico 7. La relación de causa-efecto con los objetivos estratégicos**

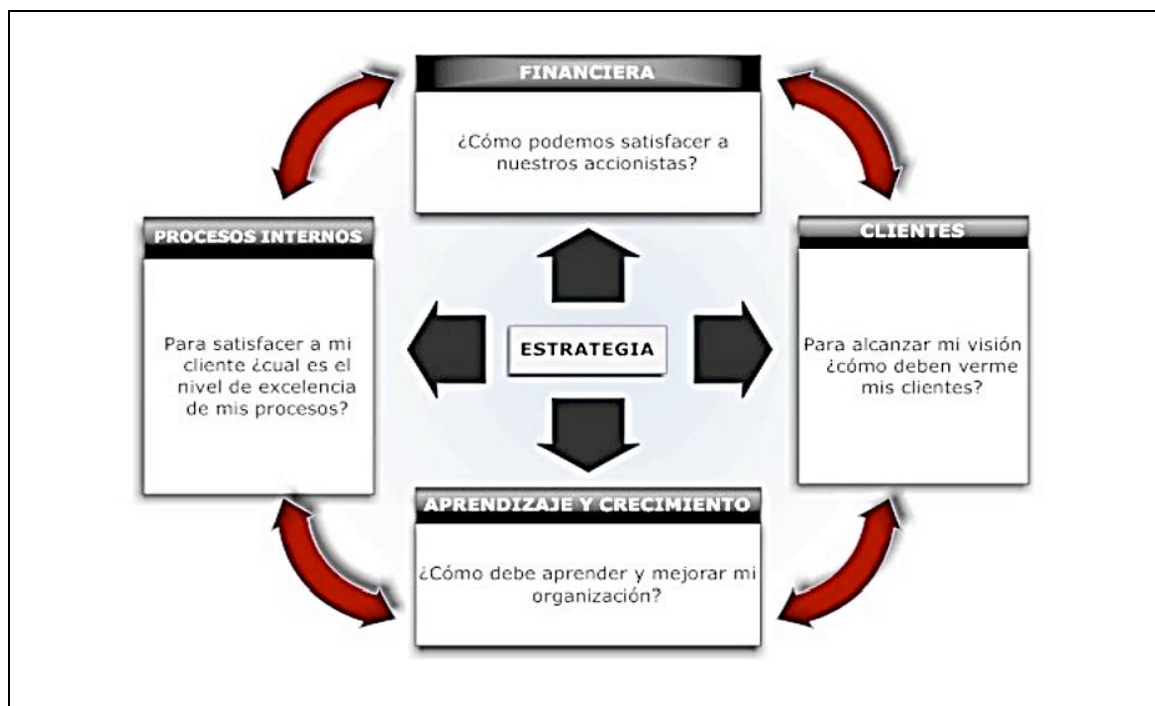


Fuente: (Martin Peña & Reyes Recio , 2010)

## 1.6. Perspectivas del CMI

Las perspectivas del CMI permiten describir la estrategia, enlazando los objetivos estratégicos, indicadores y metas. Tales perspectivas se basa en:

**Gráfico 8. Perspectivas del CMI**



**Fuente:** (Kaplan & Norton , 2000)

Según (Costa Godoy , Jorquera Ramirez , & Mendez Ormeño , 2005) los autores del cuadro de mando integral proponen cuatro perspectivas que son:

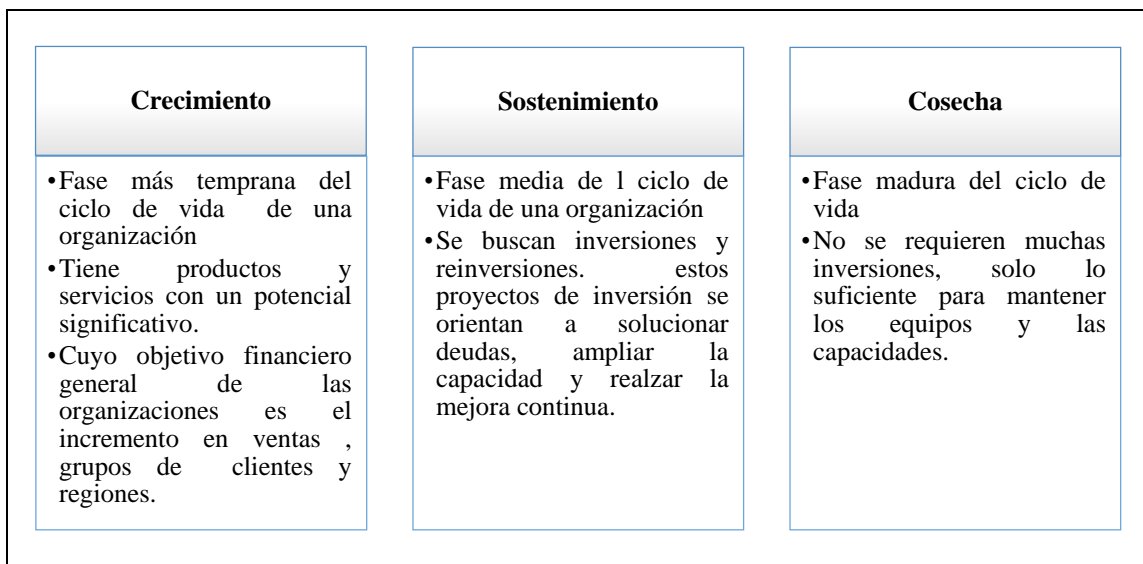
- **Perspectiva financiera**

El aspecto financiero es uno de los aspectos que permiten crear valor tanto a los propietarios como a los accionistas de una organización. Según Kaplan y Norton, los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores de las otras perspectivas, donde cada medida seleccionada forma parte de un eslabón de relaciones causales que con llevan a la mejora de la actuación financiera.

Cabe señalar que las medidas y los objetivos financieros han de desempeñar un doble papel: por un lado definen la actuación financiera que se espera de la estratégica, por otra parte servirán como los objetivos y mediadas finales de todas las otras perspectivas.

Cabe señalar que los objetivos financieros difieren dependiendo del ciclo de vida de la unidad de negocio, del cual se ha identificado las siguientes fases:

**Gráfico 9. Fases del ciclo de vida de una organización**

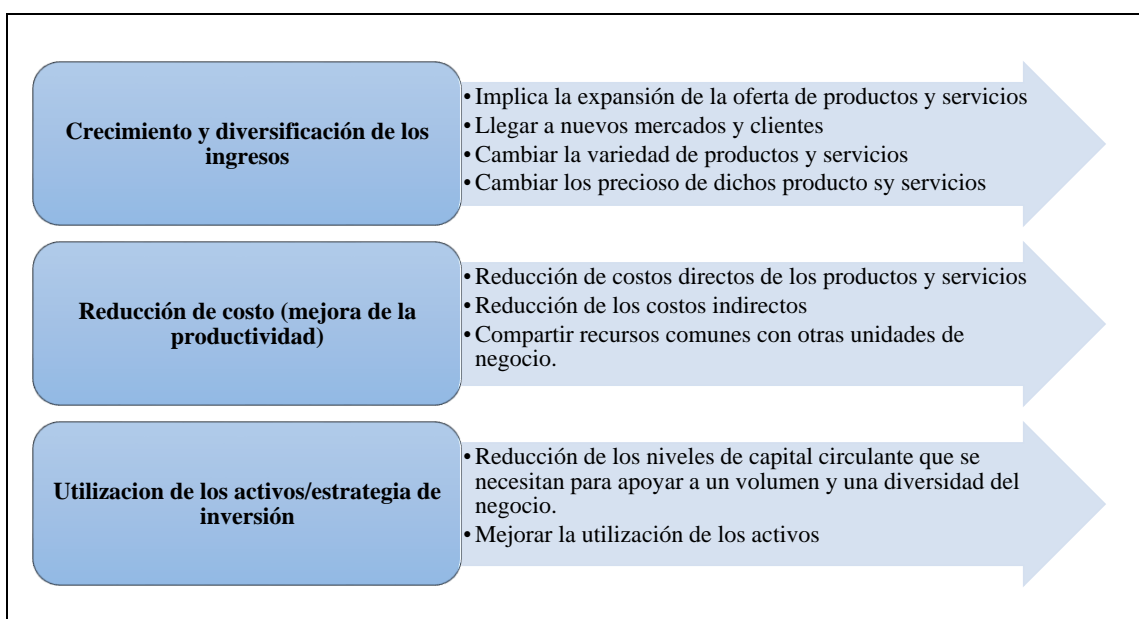


**Fuente:** (Kaplan & Norton , 2000)

**Elaborado por:** Johanna Calle

Para cada una de las fases de crecimiento, sostenimiento y cosecha, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial, las cuales se resumen a continuación:

**Gráfico 10. Estrategias para una organización**



**Fuente:** (Kaplan & Norton , 2000)

**Elaborado por:** Johanna Calle

- **Perspectiva del cliente**

Esta perspectiva permite identificar los segmentos de clientes y del mercado, en vista de que representa la principal fuente de ingresos, los mismos que impactarán en forma directa sobre los objetivos financieros de una organización.

El desempeño de una organización se mide por la capacidad crear valor al cliente, y que este pueda percibirlo. Para ello se usan indicadores relacionados con la satisfacción del cliente, lealtad del cliente, cuota de mercado, entre otros.

- **Perspectiva de procesos internos**

En esta perspectiva, según Kaplan y Norton los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que las organizaciones deben ser excelentes, es decir básicamente consiste en analizar la cadena de valor. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

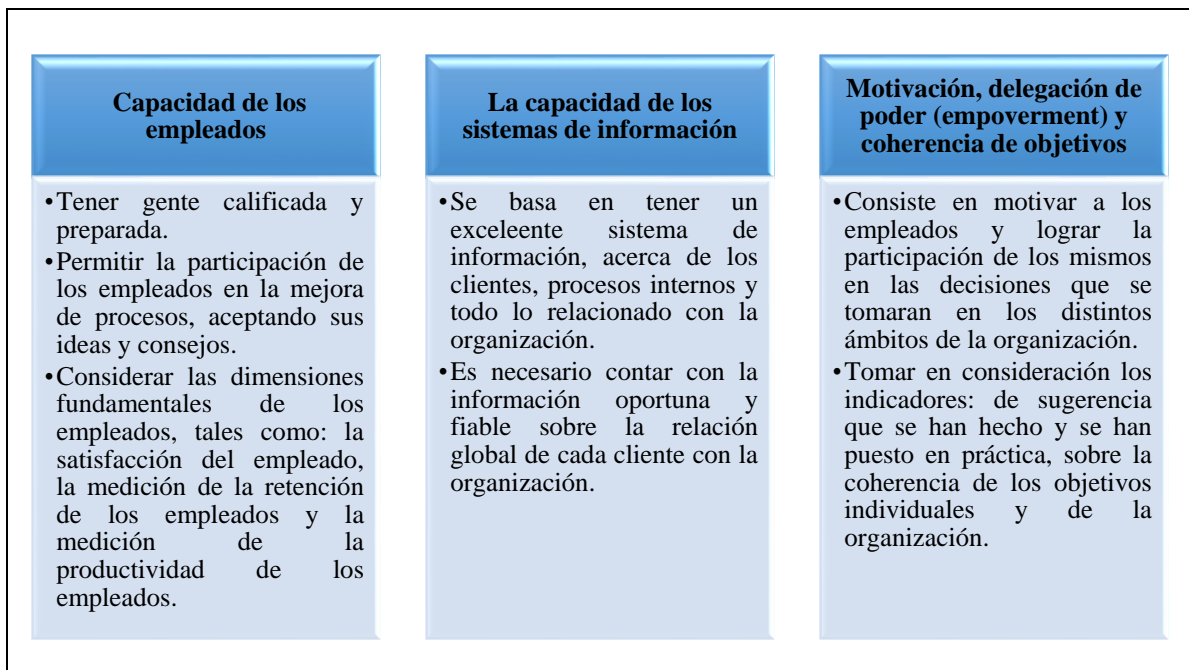
- ✓ Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercados seleccionados
- ✓ Satisfacer las expectativas de los accionistas a través de la obtención de excelentes rendimientos financieros.

Las medidas que se tomen sobre los procesos internos tendrán mayor impacto sobre la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros.

- **La perspectiva de formación y crecimiento**

En esta perspectiva se desarrollan los objetivos e indicadores que permitan impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. También identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. El CMI establece que toda organización debe lograr el mejoramiento de sus procesos, invirtiendo en el personal, sistemas, y procedimientos, con la finalidad de alcanzar los objetivos no financieros a largo plazo. Kaplan y Norton establecen variables que actúan en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, siendo las siguientes:

**Gráfico 11. Variables de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento**



**Fuente:** (Kaplan & Norton , 2000)

**Elaborado por:** Johanna Calle

Hasta el momento se ha descrito las cuatro perspectivas del CMI que son la base para la construcción del CMI, sin embargo para que este tenga éxito se debe vincular el cuadro de mando integral de la organización con la estrategia, para ello Kaplan y Norton (2000) mencionan tres elementos que permiten dicha vinculación, estos son :

**a. Relaciones causa-efecto**

Conforman un grupo de hipótesis sobre relaciones causa-efecto, es decir se basa en lo que se debe hacer y los resultados que se esperan obtener y que puedan expresarse en una declaración de sí, entonces.

**b. Resultados + indicadores de actuación**

Los inductores de actuación son indicadores que servirán de información para conocer el cumplimiento de los resultados clave, y a su vez proporcionan una información más temprana de la puesta en marcha de la estrategia. Son aquéllos que tienden a ser específicos para una unidad de negocio en particular. “Un buen CMI debe incluir una selección adecuada de resultados (indicadores efecto) e inductores de actuación (indicadores causa) relacionados todos ellos con la estrategia” (Fernandez Hatre , 2010)

### c. Vinculación con las finanzas

“Debe vincularse las trayectorias causales de todas las medidas de un CMI, con los objetivos financieros pero sin la miopía que dimanen de un enfoque exclusivo en la mejora de las medidas financieras de corto plazo”. (Malgioglio , y otros, 2002)

## 1.7. Indicadores del CMI

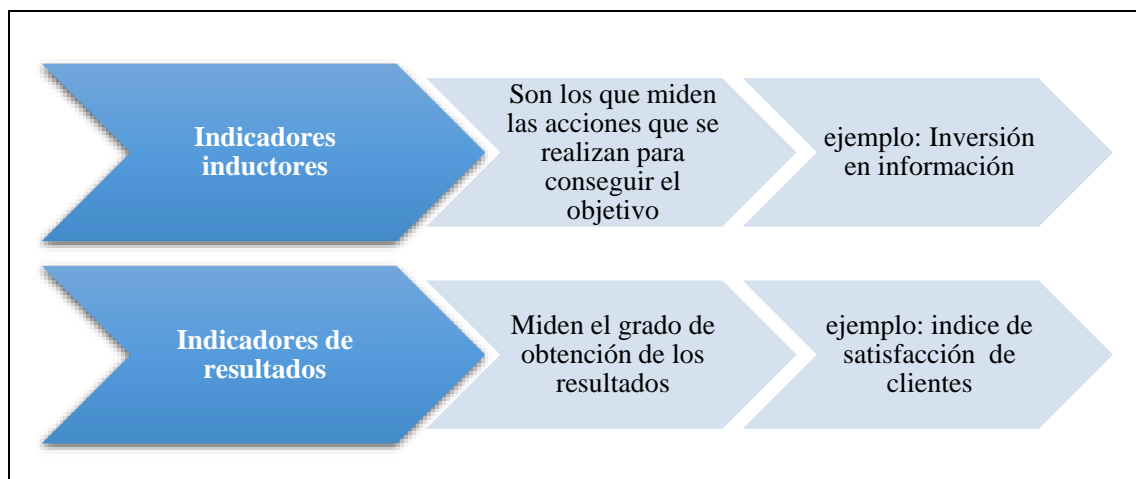
Para Amo Baraybar (2010) los indicadores son reglas de cálculo y/o ratios de gestión que sirvan para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

“Son herramientas que se utilizan para determinar si los objetivos planteados se están cumpliendo y si estos están encaminados hacia la implementación de la estrategia. Son medidas que se usan para evaluar y comunicar los resultados obtenidos en comparación con los resultados esperados” (Milla Gutierrez , Cuadro de Mando Integral, 2010).

Los indicadores son herramientas que le permiten a la administración conocer los resultados acerca de la implementación de las estrategias sugeridas.

Según (Amo Baraybar, 2010) se puede definir dos tipos de indicadores:

**Gráfico 12. Tipos de indicadores**



**Fuente:** (Amo Baraybar, 2010)  
**Elaborado por:** Johanna Calle

## 1.8. Perfil de las empresas distribuidoras de consumo masivo

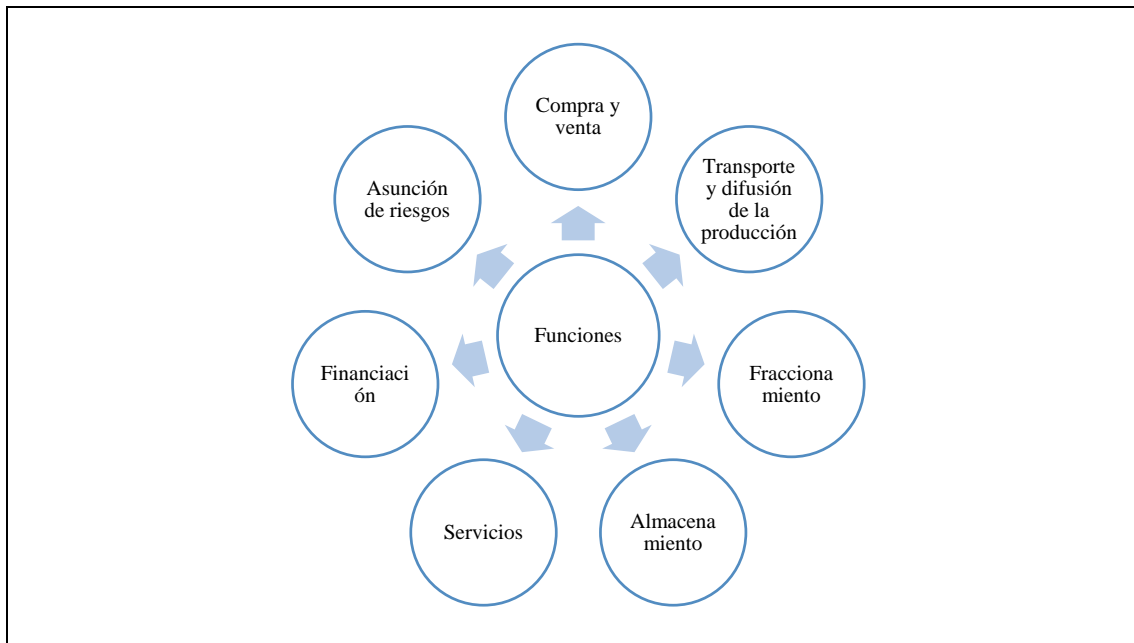
Una empresa distribuidora de consumo masivo, es aquella organización que se encarga de la distribución y venta de productos a nivel nacional y local, es aquella que

comercializa productos en grandes volúmenes, razón por la cual se la conoce como empresas de consumo masivo.

Cuesta Valiño (2006) la distribución comercial se puede definir como la función o instrumento del marketing que relaciona la producción con el consumo y cuya misión es poner el producto a disposición del consumidor en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo, desarrollando, además un conjunto de actividades como pueden ser las de información, promoción y presentación del producto en el punto de venta a fin de estimular la compra por parte de los consumidores.

Para la distribución de los productos las empresas distribuidoras deben cumplir las siguientes funciones:

**Gráfico 13. Funciones de las empresas de distribución**

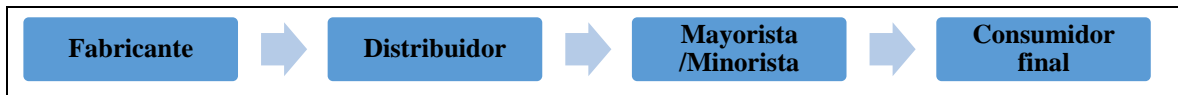


**Fuente:** (Diez de Castro & Navarro García, 2010)

**Elaborado por:** Johanna Calle

Una distribuidora presenta el siguiente canal de distribución:

**Gráfico 14. Canal de distribución**



**Fuente:** (Peris , Parra Guerrero , Lhermie, & Miquel Romero , 2008)

**Elaborado por:** Johanna Calle

Este tipo de canales de distribución está formado por el conjunto de intermediarios que se encuentran entre el productor y el consumidor, que a su vez facilitan la circulación de los productos y servicios.

Debe entenderse que en el caso de las empresas distribuidoras, estas directamente compran al productor o fabricante y se encargan de la comercialización de los productos en distintas zonas de una región a los diferentes consumidores sean estos minoristas, mayoristas o consumidores finales.



## **CAPÍTULO II: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **2.1. Introducción**

El éxito de una empresa consiste en definir la meta de la misma y conocer el grado de crecimiento y expansión, así como el nivel de utilidades que se generan en un periodo. Estos aspectos constituyen la base de la permanencia, a través del tiempo, de dicha organización en el mercado.

Para ello, es necesario conocer el entorno en el que la empresa se desarrolla, con la finalidad de identificar las oportunidades y amenazas, elaborando las condiciones y estrategias para lograr el crecimiento.

Una empresa organizada implica una ventaja competitiva que permite a la organización sobresalir en el mercado y, así mismo, evolucionar y adaptarse con facilidad a los cambios.

El direccionamiento estratégico sirve como marco de referencia para el análisis de la situación actual de la empresa y su entorno. Por tal razón, es indispensable obtener y procesar información sobre el ambiente en el que se desenvuelve, con el objetivo de identificar las oportunidades y amenazas externas, y fortalezas y debilidades internas de la organización. Este análisis permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir, oportunamente, el efecto de las amenazas.

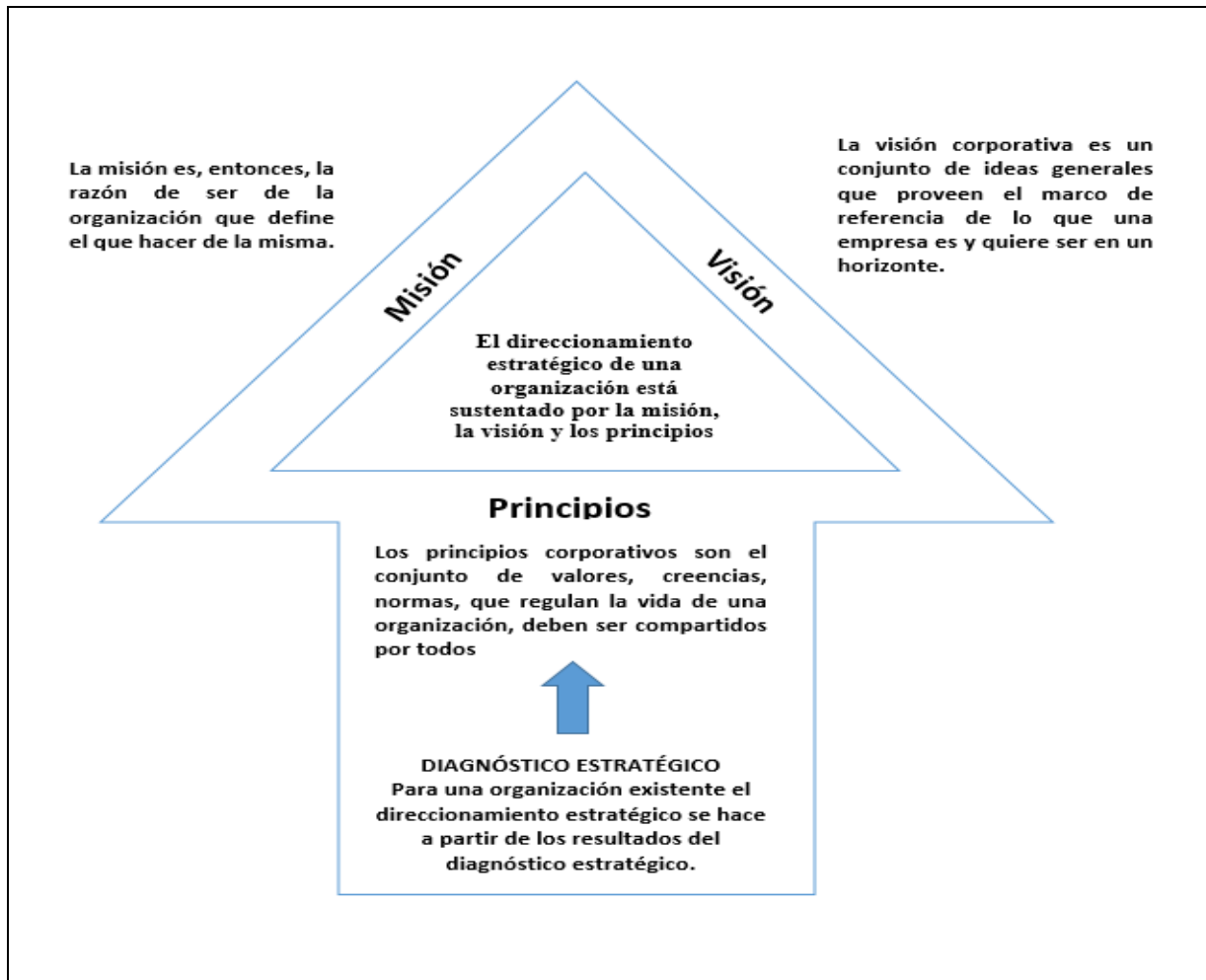
El Direccionamiento estratégico es un instrumento mediante el cual se realiza la declaratoria del máximo referente filosófico de convicciones y aspiraciones de la organización, indispensable para direccionar estratégicamente el futuro de esta. Constituye el más importante basamento para desarrollar los procesos de planificación a largo y corto plazos, y luego proceder a la toma de decisiones, la realización de la labor estratégica y la evaluación de los resultados que se obtengan de ella. Los resultados a obtener de esta etapa se expresan a través de las declaratorias de los valores estratégicos, la visión, la misión y la estrategia empresarial (Coronel I. , 2015).

“La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja

competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos” (Martinez & Milla, 2012).

El direccionamiento estratégico se puede visualizar a través del siguiente gráfico:

**Gráfico 15. El direccionamiento estratégico**



**Fuente:** Amaya (2015)

Con la finalidad de dar una mayor explicación acerca del CMI, la presente investigación ha tomado como referencia a la empresa “Armijos Romero Cía. Ltda.”, la cual se dedica a comercializar, en gran variedad, productos de consumo masivo. Las líneas de productos que se comercializan y distribuyen son: artículos de limpieza, licor, farmacia, consumo de hogar, pañales, entre otros. Estos productos tienen destino hacia los principales mercados pertenecientes a las provincias del Azuay, Morona Santiago, Zamora, Loja, Cañar y El Triunfo (Guayas).

La empresa realiza la venta al por mayor y al por menor, es decir, a comerciantes mayoristas y minoristas. El primer grupo lo constituye un conjunto de empresas

importantes de la localidad y de otras provincias; y el segundo grupo se trata de comerciantes minoristas, entre personas naturales no obligados a llevar contabilidad y obligados a llevar contabilidad.

## **2.2. Valores estratégicos**

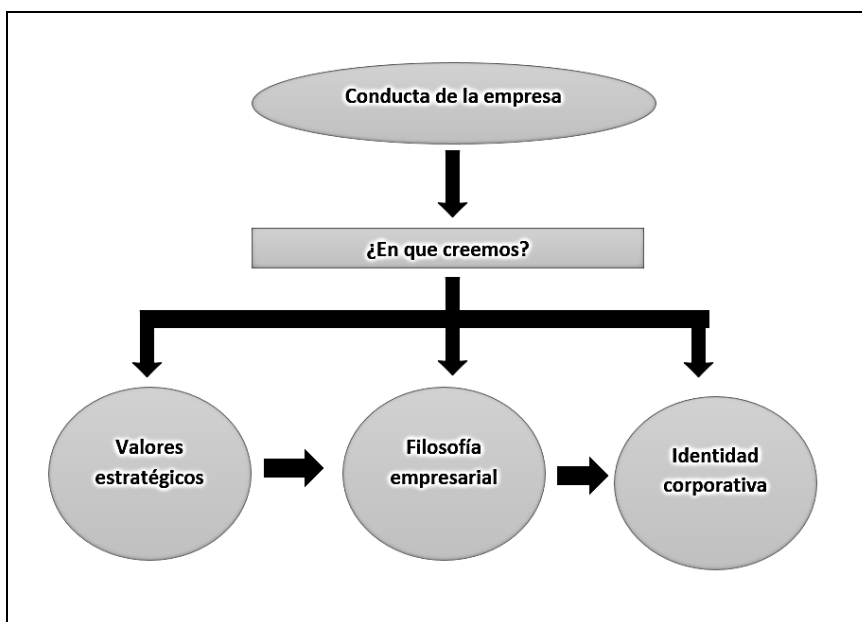
Los valores estratégicos representan las convicciones o filosofía de la Alta Dirección respecto a cómo alcanzar el éxito, considerando tanto el presente como el futuro. Estos valores son fáciles de descubrir, ya que se traslucen los rasgos fundamentales de lo que es la estrategia empresarial.

“Los valores estratégicos es un material de consulta que permite poner en marcha la estrategia. Algunos o todos los valores identificados serán formulados directa o indirectamente en la declaración de misión. Una misión sin valores incorporados pierde poder de convocatoria y credibilidad ante el Cliente. También la declaración de visión es posible se base enteramente en los valores e incluso en la propia planeación táctica. A largo plazo utilizará la lista de valores como un recurso de consulta útil” (Castellanos, 2007).

A los valores estratégicos se los considera como principios de conducta (¿En que creemos?) dentro de las empresas, los cuales guían el comportamiento y la toma de decisiones, es decir la conducta de una empresa son los valores estratégicos que define el carácter de una organización y describe lo que la empresa representa, una vez definidos constituyen una identidad corporativa. De igual forma mediante los valores se establecen reglas de conducta que se traducen a la filosofía empresarial.

Lo mencionado anteriormente se representa a través del siguiente gráfico:

**Gráfico 16. Conducta de la empresa**



**Fuente:** Altair (2010)

En conclusión, se establece que los valores estratégicos definen el carácter de una empresa, y describen todo aquello que la representa. En este sentido, se ha definido para “Armijos Romero Cía. Ltda.”, los siguientes valores estratégicos:

➤ **Integridad.**

Actuar y trabajar siempre con honestidad y transparencia en todo lo que hacemos, cumplir con nuestros compromisos ante cualquier adversidad, ser leales con la empresa y tratar a nuestros empleados, clientes y proveedores con equidad y respeto.

➤ **Responsabilidad.**

Cumplimiento en las obligaciones y responsabilidades encomendadas al personal con respecto a las tareas, actividades y metas, con la finalidad de ser eficientes y eficaces en el servicio prestado.

➤ **Liderazgo.**

Es responsabilidad de los directivos de todos los niveles servir de ejemplo y ser siempre modelos de la conducta correcta, tener la capacidad de influir, guiar y orientar a los demás para el cumplimiento de objetivos, tener la disponibilidad total y oportuna para resolución de problemas y manejo de conflictos.

➤ **Toma de decisiones.**

Saber tomar decisiones oportunas y correctas, asegurándose de que estas no afecten ni a la empresa ni a terceros. Establecer soluciones basadas en principios y valores éticos.

➤ **Excelencia del servicio.**

Ser competentes para satisfacer las necesidades de nuestros clientes con agilidad, responsabilidad, prontitud y actitud, superando y cubriendo todas sus expectativas.

➤ **Eficiencia.**

Optimizar los recursos mediante el uso, cuidado, y custodia adecuada de los medios, materiales e instrumentos de trabajo. Utilizarlos en el momento correcto y oportuno, destinándolos, únicamente, para el desarrollo de la actividad económica de la empresa.

➤ **Respeto.**

El respeto es el trato educado y digno que debemos otorgar a los miembros internos y externos de nuestra empresa, consiste en reconocer la igualdad y diversidad de las personas, evitando las discriminaciones. Debemos aceptar las opiniones de los demás, y evitar las actuaciones o situaciones incómodas y comentarios que puedan molestar.

➤ **Compromiso.**

El compromiso debe ser parte fundamental en la personalidad de cada empleado, y debe ser reflejado en el cumplimiento diario de sus responsabilidades y obligaciones que conlleven al logro de los objetivos planteados.

➤ **Orientación al cliente.**

Es el elemento fundamental de la cultura organizacional de la empresa y el valor más importante, consiste en asistir al cliente en su momento, ofreciendo la información de forma oportuna acerca de la empresa y los productos que oferta.

➤ **Trabajo en equipo.**

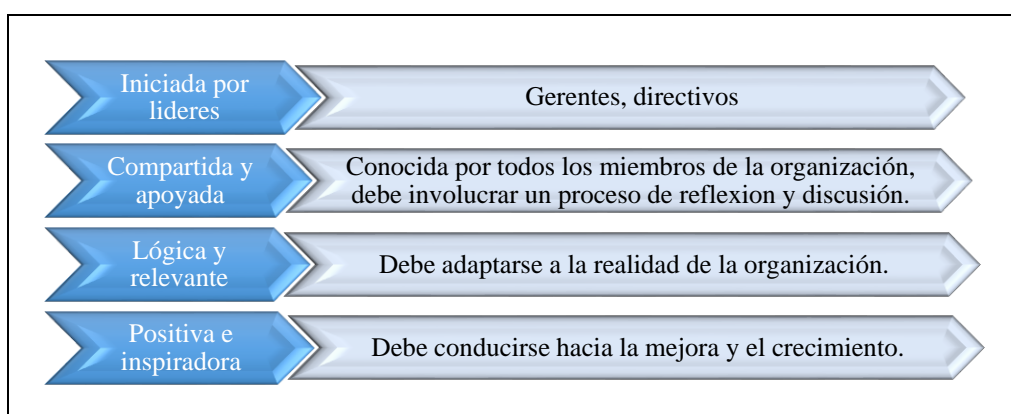
Consiste en crear un ambiente laboral amigable y distendido, que genere un impacto positivo en el estado de ánimo de los trabajadores y personal de la empresa.

### 2.3. Visión

La visión de una empresa constituye el conjunto de representaciones, tanto efectivas como racionales, que un individuo o un grupo de individuos asocian a una empresa institución como resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos, como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno (Vertice S.L., 2008).

La visión indica el camino o el rumbo que debe seguir una empresa, por lo tanto, al momento de definirla deben incluirse las siguientes características:

**Gráfico 17. Características de la visión**



**Fuente:** Vásquez (2000)

**Elaborado por:** Johanna Calle

La visión es una representación del cómo se desea el futuro de una empresa ante los ojos de los clientes, empleados, propietarios, acciones y grupo de interés a los que se pretende llegar, es decir, a las proyecciones de la empresa en el tiempo y en el espacio.

Por el momento la empresa no tiene en consideración el ser una empresa líder a nivel nacional, puesto que, para lograr esa meta se requiere de montos altos de inversión que le permita la adquisición de productos, contratación de personal, compra de activos fijos para la movilización y traslado de mercadería, etc. Lamentablemente la entidad, actualmente, no cuenta con capital para cubrir dicha inversión, sin embargo, no descarta la posibilidad de que a largo plazo sea la distribuidora pionera en todo el territorio nacional.

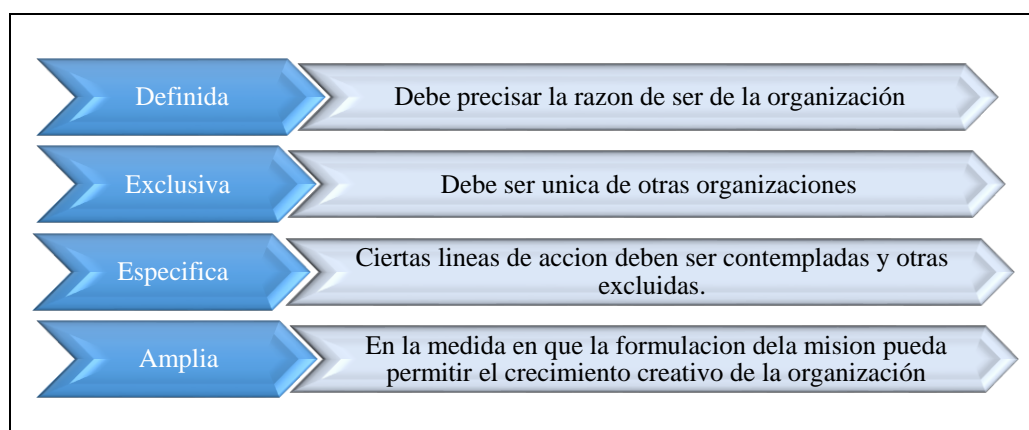
La declaratoria de la visión de la empresa “Armijos Romero Cía. Ltda.” es la siguiente:

*“Brindar el servicio de distribución de una diversidad de productos en todo el austro, utilizando personal calificado y alta tecnología que nos permitan garantizar la satisfacción del cliente, cumpliendo con la normativa y los organismos de control, para generar valor en nuestros clientes, empleados, proveedores y propietarios”*

## 2.4. Misión

La misión de la empresa es el punto de partida de la actividad que esta realiza, cuya definición tiene que ver con el negocio, es decir, con la actividad productiva y comercial de la misma. “La misión expresa la razón de ser de la empresa y su objetivo constituye la declaración de los principios corporativos” (Vertice S.L., 2008), razón por la cual antes de proceder con la definición de la misma, se deben considerar las siguientes características:

**Gráfico 18. Características de la misión**



**Fuente:** Vásquez (2000)

**Elaborado por:** Johanna Calle

La misión es el motivo o la razón de la existencia de la organización, lo que le da sentido y orientación a las actividades; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción del o los públicos objetivos, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.

La misión que tiene “Armijos Romero Cía. Ltda.”, es: “conseguir la excelencia, en la distribución de productos de primera necesidad, ofertando siempre productos nuevos y de la mejor calidad, y así generar que el cliente sea competitivo y obtenga mejores beneficios”. Es decir, la empresa comercializa productos de calidad a precios justos y alcanzables al público en general. Sin embargo, la competencia impide establecer precios

equitativos entre empresas de la misma naturaleza, implicando la pérdida de clientes, disminución de ventas e ingresos y esto repercute en las utilidades. Por tal razón, se debe trabajar en estrategias para la fijación de precios, para que la empresa sea más competitiva.

Junto con la directiva y el personal de la empresa, se procedió a hacer un análisis sobre la misión que actualmente tiene la organización. Se estableció que esta no era lo suficientemente clara, razón por la cual mediante la participación de todos los miembros de la misma se propuso la siguiente:

*“Otorgar a nuestros clientes una variada gama de productos de alta calidad tanto alimenticios como no alimenticios, a precios justos y con la prestación del mejor servicio, que nos permita crecer y permanecer en el mercado”.*

## **2.5. Estrategia corporativa.**

La estrategia corporativa considera los objetivos de los socios, la estrategia de mercadeo, las oportunidades y amenazas del entorno, así como el nivel de competitividad, los recursos y los principios corporativos, para definir acciones multidimensionales que conllevan programas de inversión con objetivos de: “el crecimiento a través de la creación de nuevos productos, la reducción de costos que consiste en el aumento de eficiencia o la combinación de los dos anteriores” (Trujillo , 2006).

La estrategia corporativa es la manera en que una organización crea valor a través de la configuración y coordinación de diferentes negocios y actividades en el mercado.

“La creación de valor se refiere a la generación de un desempeño financiero superior que provenga de diferentes actividades en el mercado, que creen ventajas corporativas; la configuración, se refiere al enfoque de la corporación en múltiples mercados (diversificación, enfoque geográfico y barreras verticales), y finalmente la coordinación, es el manejo de aquellas actividades y negocios que estén dentro de la jerarquía corporativa” (Trujillo , 2006).

En pocas palabras, la estrategia corporativa consiste en construir ventajas sistémicas, para conseguir ganancias mayores de lo normal.



La estrategia corporativa constituye las acciones que debe seguir la empresa para cumplir con su misión y alcanzar su visión, para ello se han tomado diferentes aspectos como:

- **Tendencias más importantes del mercado.**

Las tendencias consisten en comprar productos nuevos, a precios competitivos y de buena calidad, para la posterior comercialización en la región.

- **Clientes a futuro y cómo llegar a ellos.**

Son personas que nunca antes han adquirido productos en “Armijos Romero Cía. Ltda.”. Se los puede considerar como futuros clientes a los pequeños minoristas, por ejemplo, tiendas, mini mercados, supermercados, escuelas y todas aquellas personas u organizaciones que se dediquen a la venta y comercialización de diversos productos. El objetivo es atraer a una gran cantidad de nuevos clientes, y una forma de hacerlo es a través de un plan de marketing que permita llegar a la población, ofertando los bienes a precios competitivos sin dejar de lado la calidad de los mismos.

- **Competidores y otros stakeholders.**

Se considera como competencia a empresas de similar naturaleza a la de “Armijos Romero Cía. Ltda.”, que se dedican a la venta de diversos productos, sean iguales, similares o sustitutos, y que se encuentran bien posicionadas tanto a nivel nacional como a nivel local.

- **Aspectos de mayor potencial.**

El aspecto que sobresale es el relacionado con las ventas, que tiene como propósito incrementar anualmente, y para conseguirlo se debe seguir brindando un servicio de calidad y garantizado.

- **Aspectos que deben ser potenciados.**

En el caso de la empresa estudiada, uno de los aspectos que debe mejorar es el relacionado con el de la publicidad, debe asignar los recursos suficientes para la elaboración y ejecución de un plan de marketing que le permita dar a conocer al público los productos que ofrece, las marcas con que trabaja y los precios de comercio.

- **Valores que deben promoverse.**

El respeto con el cliente, empleados y proveedores, la honestidad tanto con los proveedores como con los clientes en la compra y venta de los productos, la paciencia sobre todo cuando se trata de hacer negocios con clientes difíciles de tratar.

En base a todo lo mencionado se plantean los aspectos más relevantes que servirán para la formulación de la estrategia corporativa, tales como: calidad, incremento de ventas, satisfacción del cliente, proveedores y trabajo en equipo.

- **Declaración de la estrategia corporativa.**

Para cumplir con la visión de la distribuidora “Armijos Romero Cía. Ltda.”, se debe trabajar en equipo y con productos de calidad. Esto brindará un buen servicio al cliente y de esta forma satisfacer sus necesidades, incrementando las ventas de la empresa que irán en favor de la organización y de su personal.

## **CAPÍTULO III: CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

### **3.1. Introducción**

El cuadro de mando integral, CMI, es una herramienta estratégica que se utiliza para la definición de los objetivos de una empresa, con la finalidad de otorgar supervivencia y desarrollo a las organizaciones. El CMI nace con el propósito de relacionar de manera definitiva la estrategia mediante la aplicación de indicadores y objetivos en torno a las cuatro perspectivas, permitiendo la toma de decisiones de una manera correcta, fácil y rápida, ya que proporciona una visión de las relaciones causa- efecto de una estrategia determinada.

Según Kaplan & Norton (2004) el CMI es útil porque permite:

- Clarificar y poner al día la estrategia
- Comunicar la estrategia dentro de la compañía
- Alinear las metas individuales con la estrategia
- Vincular los objetivos a los presupuestos a largo plazo
- Conducir las revisiones del funcionamiento orientadas a mejorar la estrategia

Muñiz y Monfort (2005) señalan que el CMI debe identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como de su posición en la industria, puesto que constituyen la base para la toma de decisiones.

### **3.2. Temas estratégicos**

Se trata de la identificación de los aspectos críticos estratégicos que deben y necesitan ser abordados durante un periodo considerable, los que permitan cumplir con la misión y la estrategia empresarial. Para su identificación se recurrirá a la experiencia, criterio técnico y el análisis del FODA de la empresa.

Debe entenderse que la empresa tiene su propia configuración y estructura orgánica que distingue su funcionamiento y el potencial competitivo, con el cual se mueve en el mercado.

La identificación de los aspectos críticos estratégicos permitirán: identificar los factores decisivos para el posicionamiento y competitividad del negocio, convertir a la empresa en una organización de continuo aprendizaje que permita incluir cambios futuros,

convertir la información en conocimiento y disponerlo para todos los integrantes de la organización, optimizar procesos minimizando los riesgos, reduciendo costos e incrementando la eficiencia; los canales de distribución serán utilizados con flexibilidad generando alta relación costo/efectividad.

Para la identificación de los temas estratégicos de la empresa se contó con la participación del personal de la organización. Los temas estratégicos fueron enlistados y descritos en forma clara y precisa, a los cuales se les asignó una ponderación. La ponderación A es la más alta y la C, la más baja. Los temas con ponderación A son considerados como temas críticos, y servirán de base para elaboración del CMI.

A continuación, se presentan la matriz de los temas estratégicos:

**Tabla 1. Matriz de temas estratégicos**

Temas estratégicos	Ponderación			Observaciones
	A	B	C	
Servicio al cliente			x	
Recursos humanos			x	
Situación financiera			x	
Posición comercial	x			Solamente ha logrado llegar a ciertos clientes pertenecientes a la zona del austro.
Tecnología		x		Actualmente están
Innovación	x			Se está planteando la reconstrucción de una nueva imagen corporativa
Financiamiento		x		
Márgenes y rotación	x			Existen productos que se quedan por mucho tiempo en el inventario
Ventas			x	
Distribución de la mercadería		x		
Publicidad	x			No maneja planes de marketing y publicidad, solamente ofertan sus productos a través de su página web que no es muy conocida por sus clientes.
Compras		x		
Competencia	x			La competencia es muy fuerte a la que debe enfrentar.
Nuevos productos	x			Se han introducido nuevos productos pero estos no han generado los beneficios suficientes
Investigación y desarrollo		x		No existe una línea de investigación y de desarrollo en la empresa.
Convenios		x		

<b>Ofertas, descuentos y promociones</b>		x		
<b>Tipo de producto</b>		x		

**Fuente:** Coronel (2015)

**Elaborado por:** Johanna Calle

Existen ciertos temas estratégicos, que requieren ser apoyados y controlados para alcanzar con éxito los objetivos y metas de la organización con mayor eficacia, eficiencia, productividad, y efectividad.

En la empresa se ha podido identificar los siguientes temas estratégicos críticos:

- Posición comercial.

La administración ha manifestado que la empresa no tiene una buena posición comercial, y se debe principalmente a su competencia, lo que le ha impedido cubrir ciertos segmentos del mercado local y nacional.

- Innovación.

Desde sus inicios, la empresa no ha realizado ningún tipo de innovación tecnológica y administrativa.

- Márgenes y rotación.

La empresa no lleva ningún sistema de control de inventarios que le permita saber en qué momento y cuánto debe adquirir productos para abastecer el almacén. Al no contar con un sistema que facilite la gestión de inventarios, provoca exceso o escases de los insumos, lo que implica costos adicionales que pueden evitarse.

- Publicidad.

La organización no realiza ningún tipo de publicidad, únicamente tienen una página web, en donde no se identifican precios, descuentos y ofertas de los productos.

- Competencia.

Actualmente, la empresa se enfrenta a una fuerte competencia, pues sus competidores importan, directamente, los productos desde países extranjeros a precios sumamente bajos.

➤ Nuevos productos.

Las adquisiciones de nuevos productos no proporcionan los rendimientos deseados por la organización, una de las causas se debe a que los productos no salen a la venta en forma rápida, permaneciendo mucho tiempo en bodega y formando parte de un inventario que genera costos de almacenamiento y pérdidas por daños en el producto.

### **3.3. Asuntos estratégicos internos y externos**

Los asuntos estratégicos son de gran interés e importancia, ya que influyen en la consecución de la misión, visión y estrategia corporativa.

Para la determinación de los asuntos estratégicos críticos de Armijos Romero cía. Ltda., se procederá a realizar un análisis interno (fortalezas y debilidades) y un análisis externo (oportunidades y amenazas).

Las fortalezas son aquellas características y capacidades internas de la organización que le han permitido permanecer en el mercado. La entidad puede ejercer control sobre ellas, y se caracterizan por ser las que logran el éxito de la empresa. Por el contrario, las debilidades son situaciones desfavorables que impiden el logro de los objetivos y que deben ser potencializadas.

El análisis externo consiste en identificar las oportunidades, que son factores externos a la organización, que deben ser aprovechados para obtener ventajas competitivas para la empresa, pero estas no pueden ser controladas por la entidad. Las amenazas son otras situaciones desfavorables que pueden afectar gravemente a la organización, y ponen en riesgo su permanencia en el mercado.

Para la identificación de los asuntos estratégicos se hará uso de una matriz, en la que se colocará una ponderación, siendo A la más importante y C la menos importante. A continuación, se presentan los asuntos estratégicos:

**Tabla 2. Asuntos estratégicos**

<b>Temas críticos</b>	<b>Asuntos estratégicos</b>
	<b>FORTALEZAS</b>
<b>Posición comercial</b>	La distribuidora adquiere productos de calidad
<b>Posición comercial</b>	La organización se enfoca siempre en brindar una buena atención al cliente
<b>Nuevos productos</b>	La empresa tiene una variada lista por tipo de producto
<b>Innovación</b>	La empresa posee una infraestructura adecuada para llevar a cabo sus operaciones
<b>Margen y rotación</b>	Se vale de las promociones en la compra de productos para reducir costos.
	<b>DEBILIDADES</b>
<b>Publicidad</b>	La organización no hace ningún tipo de publicidad.
<b>Competencia</b>	Los precios de la mayor parte de productos no son competitivos en el mercado.
<b>Posición comercial</b>	La distribución de los productos en ocasiones es tardía hacia sus clientes.
	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>Margen y rotación</b>	Adquisición de nuevos productos a precios competitivos por medio de descuentos de compras por parte del proveedor
<b>Competencia</b>	Existen segmentos del mercado que no han sido atendidos
<b>Posición comercial</b>	La empresa se encuentra en una zona comercial
	<b>AMENAZAS</b>
<b>Posición comercial</b>	La aparición de grandes distribuidoras e importadoras que dificultan el trabajo de Armijos Romero Cía. Ltda.
<b>Posición comercial</b>	El establecimiento de nuevos impuestos ha impedido a la empresa importar directamente, dado a que se generan costos más altos, y los cuales no pueden cubrir.
<b>Posición comercial</b>	Cambios en la legislación

Fuente: Coronel (2015)

Elaborado por: Johanna Calle

De acuerdo a la tabla anterior se ha podido determinar:

**Fortalezas:**

- Calidad del producto
- Atención al cliente
- Tipo de producto
- Infraestructura adecuada
- Ofertas, descuentos y promociones

**Debilidades:**

- Publicidad
- Precios
- Distribución

**Oportunidades:**

- Descuentos de compras por parte del proveedor
- Posibilidad de incrementar el volumen de ventas y utilidades

**Amenazas:**

- Grandes distribuidores e importadores
- Aparición de nuevos impuestos

**3.4. Análisis FO, FA, DO, DA**

El análisis FODA, permite determinar cuatro tipos de estrategias: fortalezas-oportunidades (FO), fortalezas-amenazas (FA), debilidades-oportunidades (DO), debilidades-amenazas (DA). Mediante este análisis se podrá conocer, en su totalidad, a la distribuidora, es decir, interna y externamente. El interés de esto es determinar cuáles son los factores que influyen en forma positiva y negativa en la empresa.

Para dicho análisis es necesario crear una matriz en la que se realice la vinculación con cada elemento del FODA. Una vez enlistadas las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades se proceden a valorar con 1 punto cuánto hay relación entre los elementos,



caso contrario con 0. En la siguiente matriz se calificará los asuntos estratégicos, según las distintas relaciones, para su posterior validación y declaración.

**Tabla 3. Matriz FO, FA, DO, DA**

	Oportunidades		Amenazas		Total	Orden de prioridad	
	1. Descuentos otorgados por parte del proveedor. (O1)	2. La posibilidad de incrementar el volumen de ventas y por ende las utilidades (O2)	1. La presencia de nuevos competidores e importadores (A1)	2. La aplicación de nuevos impuestos por parte del estado (A2)			
<b>Fortalezas</b>	1. Calidad del producto (F1)	1	1	0	1	3	2
	2. Atención al cliente (F2)	1	1			2	5
	3. Aprovechar de las ofertas, descuentos y promociones (F3)	1	1		1	3	3
	4. Infraestructura adecuada	0	1	0	0	1	7
	5. Tipo de producto	1	1	0	0	2	6
<b>Debilidades</b>	1. Publicidad (D1)	1	1	1		3	4
	2. Los precios de ciertos productos no son competitivos en el mercado (D2)	1	1	1	1	4	1
	3. la distribución	0	1	0	0	1	8

**Fuente:** Coronel (2015)

**Elaborado por:** Johanna Calle

En vista de que en el cuadro anterior la fortaleza 1 y 3 y la debilidad 1; tiene el mismo total, el comité de planeación estratégica asignó que tiene más importancia la fortaleza 1, seguida por la 3, y seguida por la debilidad 1.

De la misma manera en vista de que la fortaleza 2 y 5, alcanzan el mismo peso, el comité decidió darle mayor importancia a la fortaleza 2.

La matriz FODA indica que los asuntos críticos, son:

- La distribuidora adquiere productos de calidad.
- La organización se enfoca siempre en brindar una buena atención al cliente.
- La empresa posee una infraestructura adecuada para llevar a cabo sus operaciones.
- En ocasiones aprovecha de ofertas y descuentos.
- Se vale de las promociones en la compra de productos para reducir costos.
- La organización no hace ningún tipo de publicidad.
- Los precios de la mayor parte de productos no son competitivos en el mercado.
- La distribución de los productos en ocasiones es tardía hacia sus clientes.

#### Evaluación de los asuntos críticos y los asuntos estratégicos externos.

**Tabla 4. Matriz de evaluación de asuntos estratégicos**

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ASUNTOS ESTRATÉGICOS</b>			
<b>Asuntos críticos</b>	<b>Ponderación<sup>1</sup></b>	<b>Calificación<sup>2</sup></b>	<b>Calificación ponderada</b>
<b>Fortalezas</b>			
1	20%	3	0,60
3	15%	3	0,45
2	10%	2	0,20
5	3%	2	0,06
4	2%	1	0,02
<b>Debilidades</b>			
2	25%	4	1
1	15%	3	0,45
3	10%	1	0,10
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2,88</b>
<b>Asuntos estratégicos externos</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación ponderada</b>
<b>Oportunidades</b>			
2	25%	8	2
1	25%	7	1,75
<b>Amenazas</b>			
2	50%	3	1,5
1	50%	2	1
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>6,25</b>

**Fuente:** Coronel (2015)

<sup>1</sup> El porcentaje de la ponderación se le fue dando de acuerdo a la importancia de solución que tenga cada punto.

<sup>2</sup> La calificación es tomada de tabla 3.

**Elaborado por:** Johanna Calle

En base a la tabla anterior se puede determinar que los asuntos externos poseen una robustez estratégica mayor en relación con los asuntos críticos, por lo tanto, se deben elaborar estrategias que permitan mejorar la competitividad de la empresa, y permitan el crecimiento económico del negocio.

### **3.5. Estrategias de posición competitiva (FO, FA, DO, DA)**

Como se mencionó en el apartado anterior, el desarrollo de estrategias se basa principalmente en el análisis de las condiciones internas de la organización (fortalezas y debilidades) y las condiciones externas (oportunidades y amenazas). Esta parte ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- Estrategias de fortalezas y oportunidades, o de ventaja competitiva (Maxi-Maxi). Las fortalezas sirven para aprovechar las oportunidades.
- Estrategias de Debilidades y Oportunidades, o estrategias de defensa (Min-Max). Se aprovechan las oportunidades para superar las debilidades.
- Estrategias de Fortalezas y Amenazas, o adaptativas (Maxi-Mini). Se usan las fortalezas para hacer frente a las amenazas.
- Estrategias Debilidades y Amenazas, o de supervivencia (Mini-Mini). Son tácticas defensa que disimulan las debilidades internas y evitan las amenazas del entorno.

Para hacer frente a los asuntos estratégicos encontrados en la empresa, se desarrollaron acciones estratégicas, las mismas que se muestran a continuación:

**Tabla 5. Estrategias de posición competitiva**

Estrategias		
Estrategias FO		
	F1O1	Ofertar los productos de calidad o insumos a precios competitivos
	F1O2	Búsqueda de nuevos clientes, para ofertar la lista de productos.
	F2O1	La empresa debe aprovechar del buen servicio que presta para seguir buscando convenios con otras empresas,

		negocios u otras organizaciones que comercializan productos.
	F2O2	Aprovechar del buen servicio para seguir creciendo en el mercado local y nacional. Hasta convertirse en la distribuidora más grande del país.
	F3O1	Aprovechar de los convenios, mediante la compra masiva de productos para obtener descuentos, promociones y ofertas. De igual forma otorgar a sus clientes descuentos y promociones en la venta de productos. Establecer precios competitivos, los cuales deben ser fijados en base al mercado, e incluyendo los costos generados en la adquisición.
	F3O2	Comprar volúmenes grandes de productos que permitan incrementar las ventas y por ende las utilidades.
	F4O1	Adquisición de nuevas líneas de producto, para que la satisfacción de los clientes sea total.
	F5O1	Búsqueda de nuevos clientes, para ofertar la lista de productos, y lograr un incremento de las ventas que a su vez permitan un incremento de las utilidades.
	F5O2	Adquirir productos de calidad al menor precio posible y ofertarlos al público a precios competitivos, que permita el incremento de ventas.
Estrategias FA		
	F1A2	Establecer precios en los cuales se incluyan todos los costos y cargas tributarias generados en la adquisición de productos de buena calidad.
	F3A2	Aprovechar la compra de productos cuando existan descuentos y promociones y de esta forma minimizar impuestos en la adquisición.
Estrategias DO		
	D1O1	Ofertar los productos mediante la elaboración de un plan de marketing que dé a conocer a los usuarios los insumos que comercializa.
	D1O2	Atender con prontitud los segmentos que todavía no han sido cubiertos antes que la competencia lo haga, haciendo uso de la publicidad, visitas presenciales a los diferentes consumidores, tales como tiendas, supermercados, mini market, y otros que se dediquen a comercializar productos que oferta la empresa, con el fin de acaparar el mayor número de clientes.
Estrategias DA		
	D1A1	Desarrollar un plan de marketing, ofertando los productos y ganar espacio publicitario frente a otros competidores.
	D2A1	Buscar proveedores que otorguen productos a costos bajos que permitan a la organización ser competitiva en el mercado.
	D2A2	Comprar directamente al productor para minimizar las cargas tributarias.
	D2O1	Aprovechar comprando una cantidad grande de productos cuando se oferten descuentos por parte de los proveedores.

	D2O2	Adquirir productos que tengan una mayor competitividad en el mercado, de manera que lo podamos vender.
	D3O2	Mejorar los procesos de adquisición, almacenamiento y distribución de productos.

**Fuente:** Coronel (2015)

**Elaborado por:** Johanna Calle

### **3.6. Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos son los fines o metas, a nivel estratégico, que la empresa pretende alcanzar a largo plazo. Son acciones que se basan en la visión, misión y los valores de la organización. Tienen como finalidad ofrecer directrices o pautas de actuación, encaminadas a mejorar la actividad y el rendimiento de la empresa.

**Tabla 6. Objetivos estratégicos**

Asunto critico	Estrategias de valor	Objetivo estratégico
La distribuidora adquiere productos de calidad	Ofertar los productos o insumos a precios competitivos. Adquirir productos de calidad al menor precio posible y ofertarlos al público a precios competitivos, que permita el incremento de ventas.	Elaborar un catálogo de productos de diferentes marcas y precios incluyendo descuentos y ofertas, y entregarlo a los clientes y futuros clientes.
La organización se enfoca siempre en brindar una buena atención al cliente	La empresa debe aprovechar del buen servicio que presta para seguir buscando convenios con otras empresas, negocios u otras organizaciones que comercializan productos.	Analizar los datos del mercado y centrarse en las organizaciones en las cuales los productos o servicios de Armijos Romero Cía. Ltda., resulten más atractivos.
	Aprovechar del buen servicio para seguir creciendo en el mercado local y nacional. Hasta convertirse en la distribuidora más grande del país.	Sustentar con solidez la imagen de la empresa con buenos productos, servicios y un buen management.
	Aprovechar de los convenios, mediante la compra masiva de productos para obtener descuentos, promociones y ofertas. De igual forma otorgar a sus clientes descuentos y promociones en la venta de productos.	Realizar compras masivas de insumos directamente al productor para obtener mejores beneficios, y así evitar costos excesivos.
La empresa tiene una variada lista por tipo de producto	Búsqueda de nuevos clientes, para ofertar la lista de productos, y lograr un incremento de las ventas que a su vez permitan un incremento de las utilidades	Aumentar la cartera de clientes de la empresa mediante la creación de un equipo dinámico de profesionales y especialistas en ventas, quienes se encarguen en ofertar productos a precios competitivos, lo que conlleve al incremento de ventas
La empresa posee una Infraestructura adecuada para llevar a cabo sus operaciones	Adquisición de nuevas líneas de mercado, para que la satisfacción de los clientes sea total.	Adquirir e incorporar nuevas líneas de productos a la empresa, y promocionar dichos artículos.

Aprovecha de ofertas y descuentos en la adquisición de productos.	Comprar volúmenes grandes de productos que permitan incrementar las ventas y por ende las utilidades.	Fijar precios de venta por debajo o igual a la competencia.
Se vale de las promociones en la compra de productos para reducir costos.	Establecer precios competitivos, los cuales deben ser fijados en base al mercado, e incluyendo los costos generados en la adquisición.	
La organización no hace ningún tipo de publicidad.	Desarrollar un plan de marketing, ofertando los productos y ganar espacio publicitario frente a otros competidores.	Elaboración e implementación del plan de marketing.
	Atender con prontitud los segmentos que todavía no han sido cubiertos antes que la competencia lo haga, haciendo uso de la publicidad, visitas presenciales a los diferentes consumidores, tales como tiendas, supermercados, mini market, y otros que se dediquen a comercializar productos que oferta la empresa, con el fin de acaparar el mayor número de clientes.	Elaborar un plan de merchandising y entregar materiales POP en los supermercados, mini market, etc.
Los precios de la mayor parte de productos no son competitivos en el mercado	Buscar proveedores que otorguen productos a costos bajos que permitan a la organización ser competitiva en el mercado.	Asignar al personal de compras la búsqueda de los mejores proveedores, con los costes más bajos y que posean productos de calidad.
	Comprar directamente al productor para minimizar las cargas tributarias.	
Distribución de los productos en ocasiones es tardía hacia sus clientes.	Mejorar los procesos de adquisición, almacenamiento y distribución de productos.	Diseñar un sistema de control, manejo y control de inventarios.

**Fuente:** Coronel (2015)

**Elaborado por:** Johanna Calle

### 3.7. Indicadores clave de desempeño

Los indicadores son una herramienta de gran utilidad que permiten determinar en qué medida se logran los objetivos estratégicos planteados. Son una serie de mediciones que ayudarán a conocer cómo avanzará la empresa a largo plazo.

A continuación, se muestran los indicadores a utilizar:

**Tabla 7. Indicadores de desempeño**

Objetivo estratégico	Indicador de desempeño
<b>Elaborar un catálogo de productos de diferentes marcas y precios incluyendo descuentos y ofertas, y entregarlo a los clientes y futuros clientes.</b>	Número de nuevos clientes que se enteraron de los productos por catálogos.
<b>Analizar los datos del mercado y centrarse en las organizaciones en las cuales los productos o servicios de Armijos Romero Cía. Ltda., resulten más atractivos.</b>	Reporte de ventas por tipos de productos.
<b>Sustentar con solidez la imagen de la empresa con buenos productos, servicios y un buen management.</b>	Reportes de satisfacción del cliente.
<b>Realizar compras masivas de insumos directamente al productor para obtener mejores beneficios, y así evitar costos excesivos.</b>	Reportes de compras por producto.
<b>Aumentar la cartera de clientes de la empresa mediante la creación de un equipo dinámico de profesionales y especialistas en ventas, quienes se encarguen en ofertar productos a precios competitivos.</b>	Incremento de clientes
<b>Adquirir e incorporar nuevas líneas de productos a la empresa, y promocionar dichos artículos.</b>	Incremento en el inventario de productos.
<b>Fijar precios de venta por debajo o igual a la competencia, siempre y cuando la rentabilidad sea positiva, en corto plazo y el margen de utilidad no sea tan pequeño.</b>	Estados financieros. Comparar los precios de compra con los precios de venta
<b>Elaboración e implementación del plan de marketing.</b>	Incremento en clientes. Incremento en ventas. Ranking de la empresa.
<b>Elaborar un plan de promociones y descuentos para el incremento de ventas. Elaborar políticas de crédito para sus clientes.</b>	Incremento en el nivel de ventas. Nivel de variación de número de créditos otorgados o concedidos.



<b>Asignar al personal de compras la búsqueda de los mejores proveedores, con los costes más bajos y que posean productos de calidad.</b>	Disminución en los costos por compras. Número de nuevos proveedores
<b>Diseñar un sistema de control, y manejo de inventarios.</b>	Registro de mercadería dañada, caducada. Rotación de mercadería Costo de unidad almacenada.

Fuente: Coronel (2015)

Elaborado por: Johanna Calle

### 3.8. Cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral, CMI, también se lo conoce Balanced Scorecard, BSC, es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa. Además, muestra cuándo la empresa y los empleados alcanzan los resultados definidos en su plan estratégico.

En este sentido, el CMI es un modelo de gestión que permite la relación entre estrategia y los objetivos de una organización, medidos a través de indicadores, y combinados con planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa. Bajo este contexto el CMI para la empresa Armijos Romero S.A. se muestra a continuación bajo las cuatro perspectivas:

**Tabla 8. CMI bajo una perspectiva económica y financiera**

Acción a desarrollar por la empresa	Objetivos estratégicos	Indicadores Estratégicos	
		Indicadores de resultados (efecto)	Indicadores actuación (causa)
Ventas de productos de calidad a bajos precios	Incrementar la rentabilidad de la empresa	Estados financieros	Productividad de los productos.
Disminuir costos innecesarios en logística.		Presupuestos de gastos	Reportes de logística. Reportes de rutas.

Elaborado por: Johanna Calle

**Tabla 9. CMI bajo una perspectiva de clientes**

Acción a desarrollar por la empresa	Objetivos estratégicos	Indicadores Estratégicos	
		Indicadores de resultados (efecto)	Indicadores actuación (causa)
Elaborar políticas de cobro para casa tipo de cliente.	Facilitar pagos en compra de mercadería por parte de clientes.	Índice de satisfacción al cliente.	Actas de planificación. Actas de reuniones.
Diseñar y entregar un catálogo con todos los productos que ofrece la empresa, con sus respectivos precios y promociones.	Elaborar un catálogo de productos	Número de clientes nuevos por entrega de catálogos	Lista de recibimientos de catálogos.

Elaborado por: Johanna Calle

**Tabla 10. CMI bajo una perspectiva de los procesos**

Acción a desarrollar por la empresa	Objetivos estratégicos	Indicadores Estratégicos	
		Indicadores de resultados (efecto)	Indicadores actuación (causa)
Realizar un sistema de manejo de inventarios	Mejorar el manejo y control de los inventarios.	Rotación de productos. Estados físicos de mercancías.	Plan de manejo de inventarios
Facilitar al cliente el pago a través de medios telemáticos.	Incrementar la productividad de la presentación del servicio.	Incremento de la productividad por servicios	Información al cliente de los medios de pago.

Elaborado por: Johanna Calle

**Tabla 11. CMI bajo una perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Acción a desarrollar por la empresa	Objetivos estratégicos	Indicadores Estratégicos	
		Indicadores de resultados (efecto)	Indicadores actuación (causa)
Dar oportunidades al personal de la empresa para que participe en investigaciones que para beneficio mutuo.	Fomentar la investigación	Productividad laboral	Juntas de planificación. Registro de asistencias.

Adquirir producto de buena calidad	Mejorar la imagen solida de la empresa.	Reducción de productos caducados	Registros de comptas.
------------------------------------	---	----------------------------------	-----------------------

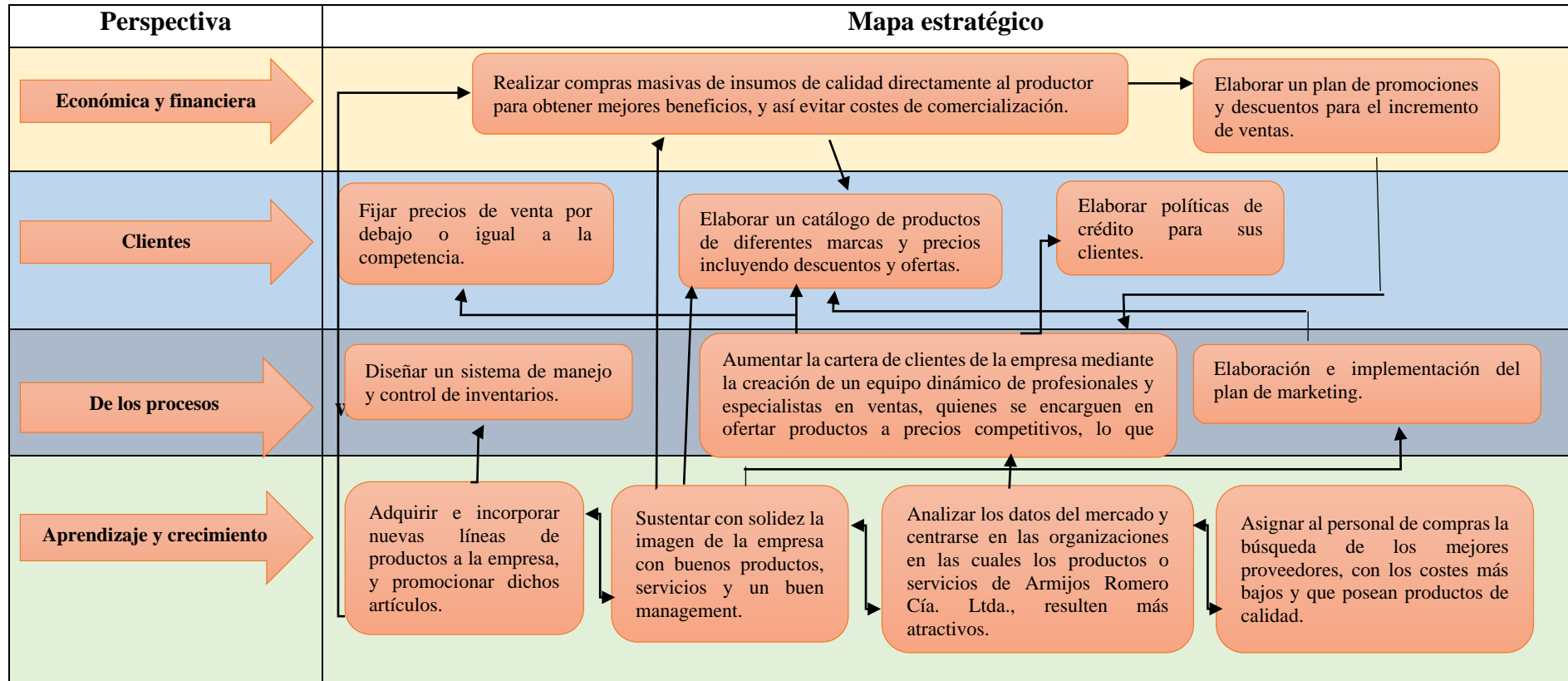
**Elaborado por:** Johanna Calle

### **3.9. Mapa estratégico**

El mapa estratégico sirve para: “describir la estrategia de una organización y proporciona un marco para ilustrar de qué modo la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor”. (Kaplan & Norton , 2004)

Bajo este enfoque se ha desarrollado el siguiente mapa estratégico para la distribuidora Armijos Romero cía. Ltda.

**Tabla 12. Mapa estratégico**



Elaborado por: Johanna Calle

### **3.10. Tablero de control**

El tablero de control sirve como herramienta para la planeación y administración estratégica de la empresa. Su filosofía se basa en la mejora continua y el trabajo en equipo bajo una visión estratégica unificada. Consiste en tomar las estrategias para llevarlas a la práctica, transformándolas en resultados perseguibles, definiendo relaciones de causa y efecto entre los objetivos definidos, estableciendo indicadores para cada objetivo.

Esta herramienta facilita a la administración la toma de decisiones, puesto que se cuenta con la información oportuna, permitiendo detectar, inmediatamente, las desviaciones de los planes, programas, estrategias y tomar las medidas correctivas necesarias.

El tablero de control mide el desempeño de la empresa en resultados financieros, atención, relación y satisfacción de los clientes, procesos internos, desarrollo y conocimiento.

El tablero de control, se muestra a continuación:

**Tabla 13. Tablero de control**

<b>Tema crítico</b>	<b>Asunto crítico</b>	<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Indicador de desempeño</b>	<b>Estrategia integral de valor</b>	<b>Presupuesto referencial</b>
Posición comercial	La distribuidora adquiere productos de calidad	Elaborar un catálogo de productos de diferentes marcas y precios incluyendo descuentos y ofertas, y entregarlo a los clientes y futuros clientes.	Número de nuevos clientes que se enteraron de los productos por catálogos.	Ofertar los productos o insumos a precios competitivos. Adquirir productos de calidad al menor precio posible y ofertarlos al público a precios competitivos, que permita el incremento de ventas.	\$ 2500,00
	Distribución de los productos en ocasiones es tardía hacia sus clientes.	Diseñar un sistema de control, manejo y control de inventarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de mercadería dañada, caducada.</li> <li>• Rotación de mercadería</li> <li>• Costo de unidad almacenada.</li> </ul>	Mejorar los procesos de adquisición, almacenamiento y distribución de productos.	\$ 5000,00
	La organización se enfoca siempre en brindar una buena atención al cliente	Analizar los datos del mercado y centrarse en las organizaciones en las cuales los productos o servicios de Armijos Romero Cía. Ltda., resulten más atractivos.	Reporte de ventas por tipos de productos.	La empresa debe aprovechar del buen servicio que presta para seguir buscando convenios con otras empresas, negocios u otras organizaciones que comercializan productos.	\$ 500,00
		Sustentar con solidez la imagen de la empresa con buenos productos, servicios y un buen management.	Reportes de satisfacción del cliente.	Aprovechar del buen servicio para seguir creciendo en el mercado local y nacional. Hasta convertirse en la distribuidora más grande del país.	\$ 1000,00
		Realizar compras masivas de insumos directamente al productor para obtener mejores beneficios, y así evitar costos excesivos.	Reportes de compras por producto.	Aprovechar de los convenios, mediante la compra masiva de productos para obtener descuentos, promociones y ofertas. De igual forma otorgar a sus clientes descuentos y promociones en la venta de productos.	\$ 1000,00

Nuevos productos	La empresa tiene una variada lista por tipo de producto	Aumentar la cartera de clientes de la empresa mediante la creación de un equipo dinámico de profesionales y especialistas en ventas, quienes se encarguen en ofertar productos a precios competitivos, lo que conlleve al incremento de ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estados financieros.</li> <li>• Comparar los precios de compra con los precios de venta</li> </ul>	Búsqueda de nuevos clientes, para ofertar la lista de productos, y lograr un incremento de las ventas que a su vez permitan un incremento de las utilidades	\$ 1500,00
Innovación	La empresa posee una Infraestructura adecuada para llevar a cabo sus operaciones	Adquirir e incorporar nuevas líneas de productos a la empresa, y promocionar dichos artículos.	Incremento en el inventario de productos.	Adquisición de nuevas líneas de mercado, para que la satisfacción de los clientes sea total.	\$ 40.000,00
Margen y rotación	Se vale de las promociones en la compra de productos para reducir costos.	Adquirir e incorporar nuevas líneas de productos a la empresa, y promocionar dichos artículos.	Incremento en el inventario de productos.	Establecer precios competitivos, los cuales deben ser fijados en base al mercado, e incluyendo los costos generados en la adquisición.	\$ 0,00
Publicidad	Aprovecha de ofertas y descuentos en la adquisición de productos.	Fijar precios de venta por debajo o igual a la competencia, siempre y cuando no perjudique al margen de rentabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento en el nivel de ventas.</li> <li>• Incremento de utilidades</li> </ul>	Comprar volúmenes grandes de productos que permitan incrementar las ventas y por ende las utilidades.	\$ 500,00
	La organización no hace ningún tipo de publicidad.	Elaborar e implementar el plan de marketing.	Incremento en clientes. Indicadores de ranking de la empresa.	Desarrollar un plan de marketing, ofertando los productos y ganar espacio publicitario frente a otros competidores.	\$ 10000,00
		Elaborar un plan de promociones y descuentos para el incremento de ventas.	Incremento en el nivel de ventas.	Índice de satisfacción del cliente	Atender con prontitud los segmentos que todavía no han sido cubiertos antes que la competencia lo haga, haciendo uso de la publicidad, visitas presenciales a los diferentes consumidores, tales como tiendas, supermercados, mini market, y otros que se dediquen a comercializar productos que oferta la empresa, con el fin de acaparar el mayor número de clientes.
Elaborar políticas de crédito para sus clientes.					

Competencia	Los precios de la mayor parte de productos no son competitivos en el mercado	Asignar al gerente de compras la búsqueda de los mejores fabricantes, con los costes más bajos y que posean productos de calidad.	Disminución en los costos por compras.	Buscar proveedores que otorguen productos a costos bajos que permitan a la organización ser competitiva en el mercado.	\$ 800,00
			Número de nuevos proveedores	Comprar directamente al productor para minimizar las cargas tributarias.	

**Fuente:** Coronel (2015)

**Elaborado por:** Johanna Calle



Se ha mencionado que el CMI traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, los cuales son medidos a través de indicadores, que a su vez están ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa.

El plan de acción es un programa que consiste en establecer lo que la empresa pretende conseguir y cómo debe conseguirlo. Para dar cumplimiento a los objetivos planteados, se ha desarrollado los siguientes planes de acción:

**Tabla 14. Plan de acción 1**

Estrategia empresarial	Búsqueda de nuevos clientes, para ofertar la lista de productos, y lograr un incremento de las ventas que a su vez permitan un incremento de las utilidades mediante la creación de un grupo de expertos en ventas.																		
Estrategias integrales de valor	<b>Cronograma trimestral</b>												<b>Recursos</b>		<b>Presupuesto</b>	<b>Responsables</b>		<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Evidencia</b>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	<b>Humanos</b>	<b>Físicos</b>		<b>Primario</b>	<b>Apoyo</b>		
<b>Búsqueda de profesionales especializados en el área de ventas</b>													Personal nuevo	computador, internet, publicaciones en periódicos	1500	Jefe de talento humano	administrador	Buscar candidatos con una gran experiencia en ventas	Publicaciones en la prensa escrita e internet
<b>Revisión de la documentación de los candidatos para la siguiente fase</b>																Jefe de talento humano	administrador	Seleccionar a los candidatos que se adecuan al perfil requerido	Lista de los candidatos seleccionados
<b>Elaboración de pruebas y aplicación de pruebas para definir entre todos al mejor candidato</b>																Jefe de talento humano	administrador	Aplicar pruebas de conocimiento	Pruebas aplicadas
<b>Entrevistas con los candidatos finales</b>																Jefe de talento humano	administrador	Entrevistar a los candidatos para elegir a los mejores	Entrevistas realizadas

Integración y conformación del grupo de vendedores en la empresa																																													Jefe de talento humano	administrador	Integrar al grupo de expertos a la empresa	Presentación formal del grupo de expertos
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------	---------------	--	---

**Fuente:** Coronel (2015)

**Elaborado por:** Johanna Calle

**Tabla 15. Plan de acción 2**

Estrategia empresarial																			
Adquisición de productos de calidad a precios competitivos de las mejores marcas para la satisfacción de los clientes y para lograr un incremento en compras y por ende en las ventas.																			
Estrategias integrales de valor	Cronograma trimestral												Recursos		Presupuesto	Responsables		Objetivos estratégicos	Evidencia
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Humanos	Físicos		Primario	Apoyo		
Elaboración de una lista de proveedores directos que cumplan con los requerimientos de la empresa													Jefe de ventas y la administración	Computador e internet	50	Jefe de ventas	Administrador	Elaborar lista de productos	Lista de productos
Visitar a los diferentes proveedores en busca y propuesta de ofertas que beneficien a ambas partes.													Experto en ventas	utilitarios	150	Jefe de compras	administrador	Visitar instalaciones de proveedores	Cotizaciones de compras
Adquisición de los productos al proveedor que de una oferta favorable													Jefe de ventas	utilitarios	9500	Jefe de ventas	administrador	Adquirir los productos a precios competitivos	Facturas de proveedores

para la empresa																			
Venta y distribución de los productos													Expertos en ventas	Teléfono, computadora, internet, transporte y utilitarios	300	Jefe de ventas	administrador	Vender y distribuir a minoristas u otras empresas de la localidad	Nivel de ventas

**Fuente:** Coronel (2015)

**Elaborado por:** Johanna Calle

**Tabla 16. Plan de acción 3**

Estrategia empresarial	Mejorar los procesos de adquisición, almacenamiento y distribución de productos, mediante la implementación y desarrollo de un sistema de manejo y control de inventarios para disminución de perdidas fortuitas y conocer con exactitud en que momento y cuánto debe comprar la empresa para distribuir a sus clientes																		
Estrategias integrales de valor	<b>Cronograma trimestral</b>												<b>Recursos</b>		<b>Presupuesto</b>	<b>Responsables</b>		<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Evidencia</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>Humanos</b>	<b>Físicos</b>		<b>Primario</b>	<b>Apoyo</b>		
<b>Investigar sobre el sistema que puede acoplarse al manejo y control de inventarios</b>													Contador	Computador, e internet	200	Contador	Auxiliar contable	Investigar información sobre sistemas de control de inventarios	Documentación fuente
<b>Desarrollo del diseño de control de inventarios de acuerdo a la actividad económica que realiza la distribución</b>													Contador	utilitarios, suministros de oficina, computador, internet, etc.	1700	Contador	Auxiliar contable	Desarrollar diseño de control de inventarios	Documentación fuente
<b>Conferencia de exposición sobre el diseño elaborado a la gerencia y administración.</b>													Contador	utilitarios	100	Contador	Auxiliar contable	exponer sobre la investigación de diseño	Presentación oral de la investigación y entrega de trípticos
<b>Implementación del diseño</b>													Contador	utilitarios	1000	Contador	Auxiliar contable, jefe de ventas, y	Implementar el diseño de control de	Diseño desarrollado y la respectiva aprobación de la gerencia.

																				bodeguero.	inventario.	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------	-------------	--

Elaborado por: Johanna Calle

**Tabla 17. Plan de acción 4**

Estrategia empresarial	La empresa debe aprovechar del buen servicio que presta para seguir buscando convenios con otras empresas, negocios u otras organizaciones que comercializan productos de consumo masivo y de esta forma seguir creciendo en el mercado local y nacional. Hasta convertirse en la distribuidora más grande del país.																					
Estrategias integrales de valor	Cronograma trimestral											Recursos		Presupuesto	Responsables		Objetivos estratégicos	Evidencia				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Humanos	Físicos		Primario	Apoyo					
Asignar un encargado para la búsqueda de nuevos clientes													Personal asignado	computador, internet, publicaciones en periódicos	\$ 500	Área de ventas	RR.HH	Buscar candidatos con una gran experiencia en ventas	La persona asignada.			
Identificación de posibles clientes													Personal asignado	computador, internet, publicaciones en periódicos		Área de ventas	administrador	Seleccionar a las empresas o negocios que comercializan productos de consumo masivo	Lista de los candidatos seleccionados			
Hacer visitas presenciales a los diferentes negocios u empresas.													Personal asignado	Catálogos de productos. Documentos físicos en los que constan los planes de		Área de ventas	Administrador	Entregar catálogos y planes de promociones	Catálogos entregados.			

														promociones, descuentos y ofertas					
<b>Presentar ante el futuro cliente, plan de promociones, descuentos, y ofertas de los productos.</b>														Personal asignado		Jefe de ventas	administrador	Ofertar las distintas líneas de productos al futuro cliente	Entrega de catálogos, plan de promociones, descuentos y
<b>Explicar sobre las reglas y beneficios al celebrar convenio entre las dos partes involucradas.</b>														Personal asignado		Jefe de ventas	administrador	Presentar convenio con los acuerdos claramente definidos.	Documento físico del convenio
<b>Firmar convenio</b>														Personal asignado		Jefe de ventas	Administrador	Firmar el convenio entre las partes	Documento firmado de convenio

Elaborado por: Johanna Calle



**Tabla 18. Plan de acción 5**

Estrategia empresarial	Aprovechar de los convenios, mediante la compra masiva de productos para obtener descuentos, promociones y ofertas. De igual forma otorgar a sus clientes descuentos y promociones en la venta de productos.																		
Estrategias integrales de valor	<b>Cronograma trimestral</b>												<b>Recursos</b>		<b>Presupuesto</b>	<b>Responsables</b>		<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Evidencia</b>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	<b>Humanos</b>	<b>Físicos</b>		<b>Primario</b>	<b>Apoyo</b>		
<b>Solicitar al jefe de compras la búsqueda de convenios con nuevas empresas proveedoras.</b>													Jefe de compras	Lista de empleados	\$ 1000	Jefe de compras	administrador	Buscar nuevos proveedores para Armijos Romero Cía. Ltda.	Confirmación del Jefe de compras sobre la petición solicitada.
<b>Identificación de posibles proveedores</b>													Jefe de compras	computador, internet, publicaciones en periódicos		Jefe de compras	administrador	Seleccionar a las empresas productoras de las distintas líneas de productos.	Lista de empresas proveedoras seleccionadas.
<b>Solicitud a las empresas proveedoras sobre los precios, ofertas, descuentos y promociones de los productos.</b>													Jefe de compras	Internet		Jefe de compras	administrador	Presentar solicitud a las empresas proveedoras sobre las ofertas, descuentos y promociones que aquella organización	Solicitud a nombre de Armijos Romero Cía. Ltda.

																		pueda brindar.			
<b>Obtener información sobre las políticas de crédito para la compra de productos.</b>														Jefe de compras				Jefe de compras	administrador	Solicitar mediante oficio las políticas de crédito que ofrecen las distintas empresas proveedoras.	Solicitud a nombre de Armijos Romero Cía. Ltda.
<b>Realizar comparaciones de precios, ofertas, descuentos y promociones</b>														Jefe de compras				Jefe de compras	administrador	Comparar los distintos precios, ofertas, descuentos y promociones entre las diferentes empresas proveedoras.	Resultados de comparación
<b>Identificación de las proveedoras más convenientes</b>														Jefe de compras				Jefe de compras	Administrador	Listar las empresas proveedoras que mayores beneficios pueden proporcionar a Armijos Romero Cía. Ltda.	Listad de nuevas empresas proveedoras.

Elaborado por: Johanna Calle

**Tabla 19. Plan de acción 6**

Estrategia empresarial	Desarrollo de un plan de marketing con el objetivo de acaparar más clientes y cubrir zonas que no tengan el alcance de contar con una distribuidora de productos.																		
Estrategias integrales de valor	<b>Cronograma trimestral</b>									<b>Recursos</b>			<b>Presupuesto</b>	<b>Responsables</b>		<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Evidencia</b>		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	<b>Humanos</b>	<b>Físicos</b>		<b>Primario</b>	<b>Apoyo</b>		
<b>Contratación de un profesional en el campo del marketing y publicidad.</b>													Gerente comercial	Computador internet, teléfono	800	Gerente comercial	Administrador. RR.HH	Contratar servicios profesionales de marketing y publicidad	Contrato generado
<b>Elaboración de la propuesta del plan y determinación de estrategias para su ejecución.</b>													Ing. Marketing	utilitarios , suministros de oficina, computador, internet, etc.	180	Ing. Marketing	Administrador	Elaborar plan de marketing	Documentación fuente
<b>Establecimiento de presupuesto y políticas de ejecución, desarrollo, plazo de entrega</b>													Gerente comercial	utilitarios	20	Gerente comercial	Administrador	Establecer presupuestos y políticas del plan de marketing.	Contrato y presupuesto proforma
<b>Ejecución del plan de marketing</b>													Ing. Marketing	utilitarios , suministros de oficina, computador, internet, etc.	1000	Ing. Marketing	Gerente comercial	Ejecutar la implementación del plan de marketing.	Plan ejecutado y publicidad

Elaborado por: Johanna Calle

**Tabla 20. Plan de acción 7**

Estrategia empresarial																				
Atender con prontitud los segmentos que todavía no han sido cubiertos antes que la competencia lo haga, haciendo uso de la publicidad y mediante la elaboración de políticas de créditos, planes de promociones y descuentos atractivos para los futuros clientes que ayudaran el incremento en ventas.																				
Estrategias integrales de valor	Cronograma trimestral												Recursos		Presupuest o	Responsables		Objetivos estratégicos	Evidencia	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Humanos	Físicos		Primari o	Apoyo			
<b>Planteamiento de propuesta de establecimiento de políticas de crédito ante la gerencia</b>														Jefe de ventas	Computador internet, teléfono	100	Jefe financiero	Contador	Proponer políticas de crédito	Documentación fuente
<b>Elaboración de la propuesta de políticas de crédito</b>														Jefe de ventas	utilitarios , suministros de oficina, computador , internet, etc.	800	Jefe financiero	Contador	Elaborar propuesta de créditos	Propuesta documentada
<b>Presentación y discusión de la propuesta ante la gerencia.</b>														Jefe de ventas	Computador, proyector, otros utilitarios.	20	Jefe financiero	Contador	Presentar y discutir sobre la propuesta de créditos.	Presentación de la propuesta
<b>Aprobación o rechazo por parte de la gerencia.</b>														Gerencia comercial	Suministros de oficina	40	Jefe financiero	Jefe de ventas	Aprobar o rechazar propuesta de créditos.	Documento de aprobación firmado por la gerencia

<b>Poner a disposición y en conocimiento al personal de ventas sobre las nuevas políticas de crédito.</b>																																			Copias de la documentación aprobada por la gerencia que define las políticas de crédito.
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**Fuente:** Coronel (2015)  
**Elaborado por:** Johanna Calle

**Tabla 21. Plan de acción 8**

Estrategia empresarial														Ofertar los productos o insumos a precios competitivos poniendo a disposición un catálogo de productos en el cual se debe incluir las promociones y descuentos según el tipo de compra que realice el cliente.																		
Estrategias integrales de valor														Cronograma trimestral				Recursos		Presupuesto	Responsables		Objetivos estratégicos	Evidencia								
														1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Humanos	Físicos		Primario	Apoyo		
<b>Definir claramente la lista de productos que tiene la empresa</b>																										Jefe de compras	Computador		Jefe de compras	Bodeguero	Definir lista de productos	Documentación fuente
<b>Clasificación y enlistado de los productos por línea de productos, tipo, marca y precio.</b>																										Jefe de compras	utilitarios , suministros de oficina, computador , internet, etc.		Jefe de compras	Bodeguero	Clasificar y enlistar los productos.	Documento fuente
<b>Presentación de propuesta de establecimiento de descuentos y proporciones a la gerencia.</b>																										Jefe de ventas	Computador, internet, suministros de oficina.		Jefe de ventas	Gerencia comercial	Presentar propuesta de descuentos y promociones.	Presentación de la propuesta
<b>Establecimiento de políticas de descuentos de acuerdo al volumen de ventas.</b>																										Jefe de ventas	Suministros de oficina		Gerencia comercial	Jefe de ventas	Creación de políticas de descuento y promociones.	Documentación fuente
<b>Aprobación o rechazo por parte de la gerencia la propuesta</b>																										Jefe de ventas	Suministros de oficina		Jefe financiero	Jefe de ventas	Aprobar o rechazar propuesta de	Documento firmado y aprobado

																		descuentos para clientes	por la gerencia.		
<b>Vinculación de los descuentos con las diferentes líneas de productos</b>														Jefe de ventas, jefe de compras y gerencia general	computador Suministros de oficina			Jefe financiero	Jefe de ventas	Vincular los descuentos y promociones con las diferentes líneas de productos.	Documentación fuente
<b>Elaboración del catálogo de productos.</b>														Ing. Marketing.	computador Suministros de oficina	1000		Jefe de marketing	Jefe de ventas	Elaborar catálogo de productos.	Catálogo
<b>Entrega a clientes o futuros clientes</b>														Personal de ventas	Transporte, alimentación, internet, etc.	1000		Jefe de ventas	Personal de ventas	Entregar catálogos a todos los sectores que requieran los productos que comercializa la distribuidora.	Nuevos clientes

**Fuente:** Coronel (2015)  
**Elaborado por:** Johanna Calle

**Tabla 22. Plan de acción 9**

Estrategia empresarial	Fomentar al personal de la empresa en la elaboración de propuestas que ayuden al crecimiento y desarrollo de la empresa, mediante la otorgación de incentivos.																		
Estrategias integrales de valor	Cronograma trimestral												Recursos		Presupuesto	Responsables		Objetivos estratégicos	Evidencia
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Humanos	Físicos		Primario	Apoyo		
<b>Definir las necesidades actuales en la empresa o las aéreas que deben mejorar.</b>													Administrador	Computador		Administrador	Gerencia	Definir las necesidades y posibles mejorar para la empresa.	Documentación fuente
<b>Comunicar al personal sobre las necesidades de la empresa y plantearles la posibilidad de participar en la elaboración de propuestas de mejora, y tendrán como recompensa incentivos.</b>													Administrador	Suministros de oficina		Administrador	Gerencia	Comunicar de las necesidades empresariales de Armijos Romero Cía. Ltda.,	Convocatoria reunión
<b>Elaborar lista de incentivos y los parámetros que deben seguir los empleados para la participación de propuestas y proyectos de mejora.</b>													Administrador	Contador		Gerencia	Contador	Presentar propuesta de descuentos y promociones.	Presentación de la propuesta



<b>Presentación y debate sobre las propuestas presentadas</b>												Personal de la empresa (participantes)	Suministros de oficina, computador, internet y otros.		Administrador	Gerencia	Presentar propuestas de mejora y crecimiento empresarial.	Documentación fuente
<b>Selección de propuesta</b>												Administrador	Suministros de oficina		Administrador	Gerencia	Seleccionar propuesta optima con resultados alcanzables y medibles.	Propuestas seleccionadas
<b>Aprobación y ejecución de la propuesta</b>												Gerencia	computador Suministros de oficina		Gerencia	Administrador	Aprobar y ejecutar propuesta seleccionada	documento de aprobación para la implementación de la propuesta
<b>Otorgamiento del incentivo</b>												Administrador	computador Suministros de oficina	3000	Financiero	Contador	Otorgar incentivos a propuestas ganadas	Incentivo pagado y entregado

**Fuente:** Coronel (2015)

**Elaborado por:** Johanna Calle

**Tabla 23. Plan de acción 10**

Estrategia empresarial	Adquisición de nuevas líneas de mercado, para que la satisfacción de los clientes sea total.																			
Estrategias integrales de valor	Cronograma trimestral												Recursos		Presupuesto	Responsables		Objetivos estratégicos	Evidencia	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Humanos	Físicos		Primario	Apoyo			
<b>Adquisición de nuevas líneas de productos (maquillaje y juguetes)</b>														Administrador	Computador	\$50.000,00	Jefe de compras	Gerencia	Adquirir nuevas líneas de productos	Facturas de compras
<b>Almacenamiento, etiquetado y ordenamiento de los nuevos productos en bodega</b>														Jefe de bodega jefe de compras	Suministros de oficina		Jefe de compras	Jefe de bodega	Almacenar los nuevos productos en bodega	Productos adquiridos.
<b>Hacer publicidad sobre las nuevas líneas de productos que tiene la distribuidora.</b>														Jefe de bodega jefe de compras	Contador		Administrador	Jefe de marketing y publicidad.	Publicitar y ofertar la nueva línea de productos junto con el resto de insumos.	Publicidad.

Elaborado por: Johanna Calle

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones:

De acuerdo al estudio realizado se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

- La Distribuidora Armijos Romero Cía. Ltda. desarrolla sus actividades bajo el modelo tradicional, el mismo que se ha mantenido desde un principio. Por otro lado, la administración ha tenido resistencia al cambio y al nivel de riesgo que debe asumir la organización al incorporar nuevas herramientas, con el fin de que permitan el crecimiento y desarrollo de la misma.
- Se pudo identificar la misión y visión de la organización, determinándose que estas no se encuentran claramente definidas, ya que no apuntan a la definición actual de la empresa y lo que pretende ser en un futuro, provocando un direccionamiento estratégico poco claro, el mismo que no se identifica con la organización.
- Mediante las cuatro perspectivas del CMI se pudieron elaborar los objetivos, indicadores y estrategias, los cuales se reflejan en los planes de acción, que a su vez muestran la relación entre sí. Cabe señalar que los planes desarrollados son alcanzables, medibles y sostenibles en el tiempo para Armijos Romero Cía. Ltda. De igual forma, se detectó la existencia de temas estratégicos críticos que requieren ser apoyados y controlados, entre ellos están: posición comercial, innovación, márgenes y rotación, publicidad, competencia, nuevos productos, investigación y desarrollo. Estos temas fueron considerados para el desarrollo de estrategias competitivas.
- Se elaboró un mapa estratégico que facilitó la creación de los planes de acción, en los cuales se plasma lo que la empresa desea alcanzar y cómo debe hacerlo. En dichos planes se indican las líneas estratégicas a seguir, los recursos que se necesitan, el presupuesto y los responsables a cargo.

### Recomendaciones:

Se pueden señalar las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda la implementación del CMI como herramienta de gestión, desarrollo y crecimiento organizacional, ya que podría evitar riesgos y la optimización de recursos en el desarrollo de las actividades de la empresa.
- Fomentar la nueva misión, visión y valores estratégicos definidos en la presente investigación, puesto que fueron definidos mediante el criterio y opinión de todos los miembros de la organización, en base a la razón de ser de la empresa y lo que se espera alcanzar en un futuro.

- Tomar en consideración todos los puntos tratados en el CMI, con el fin de alcanzar buenos resultados, eficiencia y eficacia. Lo que más debería tratarse en el desarrollo e implementación del CMI es cada uno de los temas críticos identificados, puesto que son clave para el desarrollo empresarial de Armijos Romero Cía. Ltda. Por tanto, cada uno debe ser atendido con la prioridad que merece.
- Poner en práctica las estrategias integrales de valor propuestas, ya que estas conducirán al logro de los objetivos estratégicos y a la generación de resultados positivos, que le permitan Armijos Romero Cía. Ltda. ser más competitiva en el mercado.

## ANEXOS

**Tabla 24. Matriz DO FA DA FO**

<b>INTERNO</b> / <b>EXTERNO</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición de nuevos productos a precios competitivos por medio de descuentos de compras por parte del proveedor.</li> <li>• Existen segmentos del mercado que no han sido atendidos.</li> <li>• La empresa se encuentra en una zona comercial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La aparición de grandes distribuidoras e importadoras que dificultan el trabajo de Armijos Romero Cía. Ltda.</li> <li>• El establecimiento de nuevos impuestos ha impedido a la empresa importar directamente, dado a que se generan costos más altos, y los cuales no pueden cubrir.</li> <li>• Cambios en la legislación.</li> </ul>
<b>Fortalezas</b>	<b>FO</b>	<b>FA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La distribuidora adquiere productos de calidad.</li> <li>• La organización se enfoca siempre en brindar una buena atención al cliente.</li> <li>• La empresa tiene una variada lista por tipo de producto.</li> <li>• La empresa posee una infraestructura adecuada para llevar a cabo sus operaciones</li> <li>• Se vale de las promociones en la compra de productos para reducir costos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• F1O1: Ofertar los productos de calidad o insumos a precios competitivos.</li> <li>• F1O2: Búsqueda de nuevos clientes, para ofertar la lista de productos.</li> <li>• F2O1: La empresa debe aprovechar del buen servicio que presta para seguir buscando convenios con otras empresas, negocios u otras organizaciones que comercializan productos.</li> <li>• F2O2: Aprovechar del buen servicio para seguir creciendo en el mercado local y nacional. Hasta convertirse en la distribuidora más grande del país.</li> <li>• F3O1: Aprovechar de los convenios, mediante la compra masiva de productos para obtener descuentos, promociones y ofertas. De igual forma otorgar a sus clientes descuentos y promociones en la venta de productos.</li> <li>• F3O2: Comprar volúmenes grandes de productos que permitan incrementar las ventas y por ende las utilidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• F1A2: Establecer precios en los cuales se incluyan todos los costos y cargas tributarias generados en la adquisición de productos de buena calidad.</li> <li>• F3A2: Aprovechar la compra de productos cuando existan descuentos y promociones y de esta forma minimizar impuestos en la adquisición.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>DO</b>	<b>DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización no hace ningún tipo de publicidad.</li> <li>• Los precios de la mayor parte de productos no son competitivos en el mercado.</li> <li>• La distribución de los productos en ocasiones es tardía hacia sus clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• D1O1: Ofertar los productos mediante la elaboración de un plan de marketing que dé a conocer a los usuarios los insumos que comercializa.</li> <li>• D1O2: Atender con prontitud los segmentos que todavía no han sido cubiertos antes que la competencia lo haga, haciendo uso de la publicidad, visitas presenciales a los diferentes consumidores, tales como tiendas, supermercados, mini market, y otros que se dediquen a comercializar productos que oferta la empresa, con el fin de acaparar el mayor número de clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• D1A1: Desarrollar un plan de marketing, ofertando los productos y ganar espacio publicitario frente a otros competidores.</li> <li>• D2A1: Buscar proveedores que otorguen productos a costos bajos que permitan a la organización ser competitiva en el mercado.</li> <li>• D2A2: Comprar directamente al productor para minimizar las cargas tributarias.</li> <li>• D2O1: Aprovechar comprando una cantidad grande de productos cuando se oferten descuentos por parte de los proveedores.</li> <li>• D2O2: Adquirir productos que tengan una mayor competitividad en el mercado, de manera que lo podamos vender.</li> <li>• D3O2: Mejorar los procesos de adquisición, almacenamiento y distribución de productos.</li> </ul>

**Elaborado por:** Johanna Calle

## BIBLIOGRAFÍA

- Altair . (2010). *La elaboracion del plan estrategico* . Altair consultores .
- Amaya, J. (2015). *Planeacion & estrategia*. Universidad de Santo Tomas de Aquino.
- Amo Baraybar, F. (2010). *El cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)*. Madrid : ESIC EDITORIAL.
- Castellanos, R. (2007). *Pensamiento, herramientas y accion del estrategia*. Habana: Facultad de ingenieria industrial CUJAE.
- Coronel , I. (2015). *MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PYME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL* . Cuenca: Universidad del Azuay.
- Coronel , I. R. (2015). *Modelo de la gestion estrategica para pyme con cuadro de mando integral* . Cuenca : Universidad del Azuay .
- Costa Godoy , H., Jorquera Ramirez , G., & Mendez Ormeño , L. (2005). *Cuadro de Mando Integral: un estudio exploratorio de la experiencia Chilena*. Santiago .
- Cuesta Valiño , P. (2006). *Estrategicas de crecimiento de las empresas de distribucion comercial* . Enciclopedia y Biblioteca de la economia .
- Diez de Castro, & Navarro García. (2010). *Naturaleza de la distribución*.
- Enciclopedia y biblioteca de la economica. (2006). *Enciclopedia y biblioteca de la economic*.  
Obtenido de Enciclopedia y biblioteca de la economic: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/pcv/1b.htm>
- Fernandez Hatre , A. (2010). *Indicadores de gestion y cuadro de mando integral* . Asturias : Instituto de Desarrollo Economico del Principado de Asturias .
- Kaplan , R., & Norton , D. (2000). *Cuadro de mando integral* . Barcelona: Centro de libros PAPF.
- Kaplan, R., & Norton , D. (2004). *Mapas estrategicos*. Barcelona : Harvard d Business school Publisheing corporation .
- Malgioglio , J. M., Carazay , C., Bertolino, D., Díaz , T., Fernandez , A., Mancini , C., . . . Vazquez , C. (2002). *Distintos enforques del capital intelctual* . Santa Fe: Universidad nacional del Rosario .
- Martin Peña , M., & Reyes Recio , L. (2010). *El Cuadro de Mando Integral una herramienta de gestion al servicio de las empresas*. Madrid: Universidad del Rey Juan Carlos.

- Martinez Pedrós , D., & Milla Gutierrez , A. (2012). *Elementos basicos del cuadro de mando integral* . Madrid : Diaz de Santos .
- Martinez Pedrós, D., & Milla Gutierrez, A. (2005). *La elaboracion del plan estrategico y su implantacion a traves del Cuadro de Mando Integral* . España : Ediciones Diaz de Santos .
- Martinez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboracion del plan estrategico y su implantacion a traves del cuadro de mando integral*. Madrid: Diaz Santos.
- Medina León, N., Hernández, G., & Nogueira Rivera, C. (2009). *Control de gestión y Cuadro de Mando Integral en la perspectiva Financiera*. Nicolau Reinhard.
- Milla Gutierrez , A. (2005). *El cuadro de mando integral* . Valencia : Altaires .
- Milla Gutierrez , A. (2010). *Cuadro de Mando Integral*. Valencia: Altair consultores .
- Niven , R. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso un prologo de Roberto Kaplan*. Madrid : Gestion 2000 S.A.
- Pérez Lorences, P., & García Ávila, L. (2013). *La construcción del Cuadro de Mando Integral de TI en una empresa*. Villa Clara: Universidad central Martha Abreu de las Villas.
- Peris , S., Parra Guerrero , F., Lhermie, C., & Miquel Romero , M. (2008). *Distribucion Comercial* . Madrid: ESIC.
- Romero , D. (19 de mayo de 2014). *Consultor empresarial* . Obtenido de Consultor empresarial : <https://davosromero.wordpress.com/2014/05/19/cuadro-de-mando-integral-definiciones-importancia-caracteristicas-ventajas-dificultades-y-proceso-de-elaboracion/>
- Ruiz Muñoz, D. (2012). *La aplicacion del Cuadro de Mando Integral en organizaciones sanitarias* . Sevilla : Universidad Pablo Olavide de semilla .
- Sainz de Vicuña, A. (2003). *El plan estrategico en la practica* . Madrid : ESIC.
- Trujillo , F. (2006). *Direccionamiento Estrategico* . Cali : Universidad Autonoma de Occidente .
- Vasquez , E. (2000). *Vision y mision: relacionando la idea del proyecto y el grupo ejecutor* . Lima : Universidad del Pacifico .
- Vertice S.L. (2008). *Direccion Estrategica* . Madrid : Vertice S.L.