

UNIVERSIDAD DEL AZUAY



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL ENFOCADO EN LA
HERRAMIENTA DE *BALANCED SCORECARD* PARA SANCECI CÍA. LTDA. A
PARTIR DE SU PLAN ESTRATÉGICO.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL**

AUTORA:

CRISTINA FERNANDA JAÉN BARAHONA

DIRECTOR:

ING. HUMBERTO JARAMILLO

CUENCA – ECUADOR

2016

DEDICATORIA:

En la consecución de éste ideal eslabón trascendental es el hogar, lumbre constante de ejecutorias plenas para quien dedico esta tesis:

CRISTINA

AGRADECIMIENTO:

Quiero dejar constancia de mi agradecimiento, a todas las personas que han contribuido, en la tarea de revisar y crear este trabajo de Tesis.

Agradezco a Dios, a mi Director de Tesis Ing. Humberto Jaramillo, quien me apoyó en la realización de este trabajo.

Agradezco de manera especial a mis padres, que me han apoyado para cumplir con esta importante meta.

CRISTINA

RESUMEN

El presente trabajo de titulación, presenta el diseño del Cuadro de Mando Integral (BSC) para SANCECI Cía. Ltda., que pretende presentar a la empresa una herramienta de gestión estratégica, que permita medir su nivel de acción, proporcionando la identificación de los factores que aporten a lograr las metas planteadas, generando retroalimentar con todos los miembros de la organización los objetivos a cumplir de manera oportuna, que permita ajustar las estrategias de ser el caso.

En el primer capítulo se presenta el diagnóstico de la empresa SANCECI Cía. Ltda., en donde se referencia los datos históricos, la descripción de los procesos administrativos.

En el segundo capítulo, se describe el marco teórico referencial y conceptual del diseño del Cuadro de mando Integral (*Balanced Scorecard*).

En el capítulo tres, se propone el diseño del Cuadro de Mando Integral para la empresa SANCECI Cía. Ltda.

Finalmente, el cuarto capítulo, hace referencia al Plan de acción del Sistema de gestión Integral de la empresa.

Palabras Clave: Cuadro de Mando Integral, gestión Estratégica, SANCECI Cía. Ltda.

ABSTRACT

This graduation work presents the design of the Balanced Scorecard (BSC) for *SANCECI Ltd.* Company, aimed at offering a strategic management tool to measure its level of action. Therefore, this instrument provides the identification of factors that contribute to achieve the goals set, generating feedback to all members of the organization so as to meet the objectives in a timely manner, allowing adjustments in the strategies if necessary. The first chapter presents the diagnosis of *SANCECI Ltd.* Company, including historical data and a description of the administrative processes. The second chapter describes the referential and conceptual framework of the Scorecard (Balanced Scorecard) design. The third chapter proposes the design of the Balanced Scorecard for *SANCECI Ltd.* Company. Finally, the fourth chapter refers to the Action Plan of the company's Integrated Management System.

Keywords: Balanced Scorecard, Strategic Management, *SANCECI Ltd.* Company.




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA:	ii
AGRADECIMIENTO:	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT.....	v
ÍNDICE	vi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO 1: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA: SANCECI CÍA. LTDA:	3
1.1. RESEÑA HISTÓRICA DE SANCECI CÍA. LTDA.....	3
1.2. DESCRIPCION DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE SANCECI CIA. LTDA.....	4
1.3. SITUACION ACTUAL DEL PLAN ESTRATÉGICO	5
Recursos humanos y financieros:	7
Recursos humanos:	7
Recursos financieros:	7
Políticas en compra.....	8
Políticas en ventas	8
Estrategias de SANCECI CIA LTDA:	8
1.4. ACTUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	9
CAPITULO 2: MARCO TEORICO	11
2.1 SISTEMA DE GESTION INTEGRAL:	11
2.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL:.....	11
2.2.1 RESEÑA HISTORICA.	11
2.2.2 DEFINICION DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL:	12
2.2.3 ELEMENTOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL:.....	12
2.2.3.1 FASES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:	13
PROCESO DE UN PLAN ESTRATÉGICO	13
DEFINICIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.	13
DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	14
ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN.	14

ANÁLISIS SITUACIONAL (FODA)	14
Diagnóstico Interno.....	14
Entorno.	14
Competencia.	15
Intermediarios.....	15
Clientes.....	15
Análisis Interno.	15
SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGÍAS PARA LA ORGANIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	15
DEFENICIÓN DE LA ESTRATEGÍA	15
PRODUCTO:.....	15
PRECIO:	15
PLAZA:	15
PROMOCIÓN:	15
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)	16
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)	16
2.2.3.1.1. VISION, MISION, FODA:.....	17
2.2.3.1.2 ESTRATEGIA:	17
FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	18
CADENA DE VALOR	19
2.2.3.2 MAPA, OBJETIVOS E INICIATIVAS ESTRATEGICAS:.....	20
2.2.3.3 INDICADORES	21
2.2.3.4 PERSPECTIVAS	21
2.2.3.4.1 PERSPECTIVA FINANCIERA	22
2.2.3.4.2 PERSPECTIVA CLIENTE.....	22
2.2.3.4.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.....	23
2.2.3.4.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	23
2.2.4 CONSTRUCCION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	24
CAPITULO 3: DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA SANCECI CIA. LTDA.....	26
3.1. INTRODUCCIÓN.....	26
3.2. ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO.....	27
3.2.1. MACROAMBIENTE.....	27
3.2.1.1. FACTOR ECONÓMICO	28

Inflación	28
Tasa de interés	29
Producto Interno Bruto (PIB):	31
Balanza comercial	32
Dolarización	33
3.2.1.2. FACTOR POLÍTICO	33
3.2.1.3. FACTOR LEGAL	34
3.2.1.4. FACTOR SOCIAL	34
Remesas:	34
Mercado laboral:.....	36
Salario:	37
Salud.....	37
3.2.1.5. FACTOR TECNOLÓGICO.....	38
3.2.2. MICROAMBIENTE	38
3.2.2.1. Proveedores	39
3.2.2.2. Clientes.....	40
3.2.2.3. Competencia	40
3.3. ANÁLISIS INTERNO	42
3.3.1. CAPACIDAD ADMINISTRATIVA.....	42
3.3.1. CAPACIDAD FINANCIERA.....	43
3.3.3. CAPACIDAD PRODUCTIVA	44
3.3.4. CAPACIDAD TECNOLÓGICA	45
3.3.5. CAPACIDAD DEL RECURSO HUMANO	46
3.4. ANÁLISIS FODA.....	48
3.4.1. MATRICES DE FACTORES EXTERNOS E INTERNOS	50
3.4.3. MATRIZ DE VULNERABILIDAD	55
3.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	57
3.5.1. MISIÓN Y VISIÓN	57
3.5.2. ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	58
3.5.3. ESTRATEGIAS BAJO PERSPECTIVAS	58
3.6. OBJETIVOS.....	59
3.6.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	59

3.7. MAPA ESTRATÉGICO	61
3.8 CUADRO DE MADO INTEGRAL (BSC).....	61
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	63
4.1. Planeación y seguimiento de Gestión Integral de SANCECI Cía. Ltda.....	63
4.3. CADENA DE VALOR.....	76
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	77
Conclusiones	77
Recomendaciones.....	78
BIBLIOGRAFÍA.....	79

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro Nro. 1: Capacidad Financiera SANCECI Cía. Ltda.....	43
Cuadro Nro. 2: Matriz FODA SANCECI Cía. Ltda.....	49
Cuadro Nro. 3: Matriz Factores Externos SANCECI Cía. Ltda.....	51
Cuadro Nro. 4: Matriz Factores Internos SANCECI Cía. Ltda.....	52
Cuadro Nro. 5: Matriz de Potencialidades SANCECI Cía. Ltda.	54
Cuadro Nro. 6: Matriz de Vulnerabilidad SANCECI Cía. Ltda.	55
Cuadro Nro. 7: Matriz de Síntesis Estratégica SANCECI Cía. Ltda.....	56
Cuadro Nro. 8: Resumen de Estratégias SANCECI Cía. Ltda.....	58
Cuadro Nro. 9: Objetivos Estratégicos SANCECI Cía. Ltda.	60
Cuadro Nro. 10: Cuadro de Mando Integral (BSC) SANCECI Cía. Ltda.	62
Cuadro Nro. 11: Identificación de proyectos SANCECI Cía. Ltda.	64
Cuadro Nro. 12: Priorización de proyectos SANCECI Cía. Ltda.	65
Cuadro Nro. 13: Proyecto 1 SANCECI Cía. Ltda.....	66
Cuadro Nro. 14: Proyecto 2 SANCECI Cía. Ltda.....	67
Cuadro Nro. 15: Proyecto 3 SANCECI Cía. Ltda.....	68
Cuadro Nro. 16: Proyecto 4 SANCECI Cía. Ltda.....	69
Cuadro Nro. 17: Proyecto 5 SANCECI Cía. Ltda.....	70

Cuadro Nro. 18: Proyecto 6 SANCECI Cía. Ltda.....	71
Cuadro Nro. 19: Proyecto 7 SANCECI Cía. Ltda.....	72
Cuadro Nro. 20: Proyecto 8 SANCECI Cía. Ltda.....	73
Cuadro Nro. 21: Proyecto 9 SANCECI Cía. Ltda.....	74
Cuadro Nro. 22: Proyecto 10 SANCECI Cía. Ltda.....	75

ÍNDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS

Figura Nro 1: Fuente www.monografias.com	13
Figura 2 Imagen obtenida de http://www.tvconsultores.com/balanced_scorecard	21
Gráfico Nro 1: Inflación	28
Gráfico Nro. 2: Tasa de Interés Activa	29
Gráfico Nro. 3: Tasa de Interés Pasiva	30
Gráfico Nro. 4: PIB.....	31
Gráfico Nro. 5: Balanza Comercial	32
Gráfico Nro. 6: Flujos de remesas recibidas- Austro.....	35
Gráfico Nro. 7: Remesas recibidas, provincia del Azuay-I Trimestre	35
Gráfico Nro. 8: Tasa de desempleo por ciudades septiembre 2007-2015	36
Gráfico Nro. 9: Cinco Fuerzas de Porter.....	39
Gráfico Nro. 10: Participación del Mercado del Sector de Supermercados Año 2012.....	41
Gráfico Nro. 11: Organigrama Estructural SANCECI Cía. Ltda.....	46
Gráfico Nro. 12: Mapa Estratégico SANCECI Cía. Ltda.	61

INTRODUCCIÓN

El acelerado crecimiento económico y expansión en el mercado cuencano en los últimos cuatro años de SANCECI Cía. Ltda., se han creado mayores procesos administrativos dentro de la entidad para poder ofrecer una mejor comercialización de productos masivos para la ciudad de Cuenca; sin embargo, muchas de las estrategias no son puestas en marcha para poder crear valor agregado a los servicios que presta la empresa, evidenciando falencias tanto en los procesos administrativos como también en sus funciones, por lo que no se tiene un constante monitoreo y seguimiento a las mismas. Existe un déficit de información respecto a un modelo de sistema de gestión integral, que permita proporcionar información a los colaboradores del alto nivel ejecutivo y su Gerencia General, esto con el propósito de aportar indicadores de gestión que ayuden a la toma de decisiones más acertadas, pudiendo optimizar los recursos y mejorar las actividades de las distintas áreas involucradas en la comercialización de productos y prestación de servicios, facilitando la optimización de la gestión empresarial.

La calidad de productos, el servicio y los precios accesibles que SANCECI Cía. Ltda., ofrece a sus clientes, ha logrado que la misma se encuentre entre una de las empresas de comercialización de productos de consumo masivo favoritas de la ciudad de Cuenca.

SANCECI Cía. Ltda., se encuentra ubicada en la calle Mariscal Lamar 2-59 y Tomas Ordoñez de la ciudad de Cuenca, Provincia del Azuay. Empresa que visiona el futuro para los clientes y empresarios; y, gracias al apoyo de sus colaboradores ha venido desarrollando nuevas formas de gestionar sus recursos, considerando siempre las oportunidades del mercado.

Para continuar la línea del crecimiento y mejora continua, a petición de la Gerencia General se plantea estructurar un Cuadro de Mando Integral que permita medir y evaluar la consecución de los objetivos estratégicos, existiendo seguimiento y mejora en los mismos.

Por lo tanto, se hace necesario el desarrollo de esta herramienta administrativa para mejorar el modelo de planeación, sistema de información y seguimiento de la gestión; ya que si SANCECI

Cía. Ltda., tiene y administra los diferentes procesos de comercialización, que mejor que adquiera una estructura del Cuadro de Mando Integral *Balanced Scorecard (BSC)* para que ayude a la Gerencia General a dar seguimiento al Plan Estratégico y obtener de esta manera resultados definidos que ayuden a tomar decisiones efectivas y eficientes.

CAPITULO 1: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA: SANCECI CÍA. LTDA:

1.1.RESEÑA HISTÓRICA DE SANCECI CÍA. LTDA

Hace 30 años en las calles Mariscal Lamar 2-35 y Tomas Ordoñez funcionaba Emprovit (empresa nacional de productos vitales), siendo la misma del Estado ecuatoriano, que tenía como finalidad ayudar a las personas de bajos recursos económicos en la provisión de alimentos de consumo masivo a precios accesibles; esta empresa quebró y bajo las normas de liquidación se puso a remate, la cual no tuvo interesados por un largo período.

Después de siete años se volvió a rematar el edificio, participando entonces varias personas, los actuales propietarios de SANCECI Cía. Ltda., fueron quienes tuvieron la mejor oferta y pasaron hacer propietarios del inmueble. Inmediatamente el 21 de diciembre del 2001 se inaugura el local y comienza a funcionar la Mega Tienda Santa Cecilia, constituyéndose a título personal a nombre de la señora Gladys Cecilia Barahona Pinos. El lugar donde inició sus actividades la mega tienda era pequeño, y éste no era suficientemente amplio para atender a la clientela que tenía, por los que, surgió la necesidad de ampliarlo y remodelarlo teniendo como objetivo vender productos de primera necesidad aprovechando el prestigio que anteriormente tenía Emprovit en la venta de ese tipo de productos.

El nombre de “Mega Tienda” se deriva con el propósito de hacer de este negocio una tienda grande, el nombre de Santa Cecilia es en honor a la dueña de la empresa.

En la actualidad la empresa tiene una mayor acogida por sus clientes, razón por la cual se vio la necesidad por parte de su propietario de realizar una nueva ampliación, incrementando una nueva línea de productos como: electrodomésticos, ferretería, plásticos; y, para un mejor servicio a sus clientes se realizó la construcción de un estacionamiento subterráneo.

El cambio de nombre de mega tienda a SANCECI Cía. Ltda., fue el primer objetivo alcanzado al convertirse en una empresa de Responsabilidad Limitada, siendo la apertura de una nueva sucursal en el sector de Totoracocha, su objetivo inmediato a seguir por parte de la empresa.

1.2.DESCRIPCION DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE SANCECI CIA. LTDA.

El ingeniero René Barahona, gerente de la empresa, es el encargado de la administración y funcionamiento del supermercado Santa Cecilia.

Las compras están a cargo del jefe de bodega, las realiza en base de un informe semanal del stock recibido por el jefe de perchas; los dos empleados están encargados de algunas actividades administrativas contables como: revisar las facturas, efectuar las retenciones de impuestos y de verificar que los productos recibidos se encuentren en buen estado a través de un sistema computarizado.

En caso comprar mercadería nueva se comunica al gerente administrativo, para la autorización respectiva; una vez realizado dicho trámite el proveedor realizará la negociación con el jefe de bodega.

El contador se encuentra directamente relacionado con el gerente, ya que es la persona que informa y notifica las necesidades de la empresa y con la ayuda del auxiliar contable realizan todos los registros y tramites contables de la empresa.

El asistente de gerencia es la persona que tiene a su cargo el manejo de cartera, la agenda del gerente para coordinar las distintas reuniones empresariales que pueda tener. Estas reuniones se controlan a través de informes, con el propósito de mantener constancia de la temática abordada, los participantes y el nivel de importancia que representa para la empresa.

En la sección de bazar la persona encargada de realizar las compras es la supervisora, esta actividad la realiza de acuerdo a las necesidades de los productos, previa autorización del jefe de bazar.

La supervisora de cajas, es la responsable del manejo y control del personal de esta área, con la finalidad de prevenir robos o fraudes.

La vigilancia de la empresa, la realiza un grupo de personas encargadas de velar por la seguridad de los clientes y bienes del supermercado. Existe un supervisor que maneja todo el equipo de vigilantes. Asimismo para un mayor control y monitoreo la empresa cuenta con un circuito cerrado de televisión, que incluye cámaras de vigilancia controladas por el supervisor.

1.3.SITUACION ACTUAL DEL PLAN ESTRATÉGICO

Como la planificación estratégica es un tema importante para la empresa, se inició con un plan básico en donde se analizó la razón de ser de la empresa, hacia donde quiere llegar y cuál es su principal objetivo; siendo plasmado de la siguiente manera:

Según el documento de Constitución de SANCECI Cía. Ltda. (2001) la misión, visión y objetivo son:

Misión: Vender productos de primera necesidad con una utilidad razonable y con precios accesibles a los clientes.

Visión: Crecer en base a la calidad, precios competitivos y buena atención al cliente.

Objetivo: Abrir a sucursales desde el mes de diciembre 2015 en el parque industrial con una cadena de productos comerciales y así competir con las grandes empresas.

El presente trabajo de investigación inició con la estructuración de la Misión, Visión y Objetivos, luego se realizó el análisis de la situación actual de la empresa destacando los siguientes aspectos:

Recursos humanos y financieros:

Recursos humanos:

La selección del personal lo hace el Gerente General directamente, a través de la recepción de carpetas, considerando las mejores condiciones del perfil profesional de los postulantes para los cargos vacantes.

Los sueldos se cancelan a los empleados y trabajadores mensualmente, dentro de los cinco primeros días laborables de cada mes.

El equipo administrativo desde el inicio de actividades de la empresa se ha mantenido sin ninguna variante hasta la actualidad; lo que no sucede con el personal de perchas, que evidencia una rotación constante de personal.

Recursos financieros:

La empresa inicio sus actividades con recursos propios, con los que se adquirió el inmueble en donde funciona actualmente SANCECI Cía. Ltda. La empresa registra un crecimiento sostenible en base a las utilidades que genera el negocio.

Teniendo como preámbulo la misión, visión, objetivo y recursos, se determinó las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, mediante el análisis FODA, que se describe a continuación:

Fortalezas: ubicación, precios, servicios.

Oportunidades: La oportunidad de vender plásticos y electrodomésticos.

Debilidades: Demasiado tráfico para llegar a SANCECI Cía. Ltda.

Amenazas: Competidores Como: Gran Aki y Supermaxi, ya que son los dueños de la empresa La Favorita y Nestle.

Una vez determinado el FODA de la empresa se armó la primera planificación estratégica que fue concebido solamente en políticas y estrategias como se determina a continuación:

Políticas en compra

- La empresa o persona con las mejores ofertas se convierten en nuestros proveedores.
- Únicamente el Gerente autoriza la compra de mercadería Nueva.
- Para el abastecimiento continuo las compras la realiza el jefe de bodega y el de perchas conjuntamente.
- La revisión del stock se realiza semanalmente.
- El jefe de bodega debe revisar que las facturas estén correctamente llenadas antes de entregar contabilidad.
- El pago a proveedores se realiza de la siguiente manera; si la cantidad es mínima el pago es al contado y si la cantidad es razonable se realiza a crédito, pagando quincenalmente y esta actividad está cargo del gerente administrativo

Políticas en ventas

- Las ventas se realizan al contado y también a crédito a través de un convenio gerencial mediante letra de cambio estableciéndose los requerimientos mínimos.

Estrategias de SANCECI CIA LTDA:

- Captar nuevos clientes a través de la venta de productos con menor precio.

- Convenios con empresas grandes como son Nestlé, Unilever, La Fabril, La Italiana, La Europea.
- El distribuidor mayorista de arroz y azúcar es comercial Barahona quien le provee a SANCECI Cía. Ltda. sin ninguna utilidad y esta a su vez beneficia al consumidor final.

Como se pudo observar, la primera planificación estratégica es rudimentaria, lo que indica que la parte administrativa de la empresa únicamente está enfocada en cumplimientos con la ley, mas no enfocada en cumplimientos con el personal y con su misión y visión, en base a esto, se vio la necesidad del mejoramiento y actualización de la planificación estratégica de la empresa.

1.4.ACTUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

En base a lo hablado anteriormente, se pretende actualizar el plan estratégico principal de la empresa ya que es en donde no se enfoca en todo lo relacionado con una investigación a profundidad, el análisis FODA, se describió de manera muy superficial ya que no detalla a cabalidad lo que es las Fortalezas, ni determinó con detalle las Oportunidades, no describe las Debilidades y no considera todas las Amenazas existente en el mercado de Cuenca.

Considerando una economía en constante evolución y con cambios tributarios, políticos y de mercado, se pretende actualizar la planificación estratégica para que se adapte a los nuevos cambios dentro de la empresa como son las nuevas Fortalezas adquiridas, las Debilidades que pudieron haberse generado por los constantes cambios antes mencionados, las Oportunidades que se han generado por los cambios en el mercado y en las leyes y las Amenazas surgidas por el crecimiento del mercado, y la Ciudad donde está ubicada, para ello tomaremos en cuenta que falta:

- Actualizar la misión, visión, objetivos.
- Re hacer el análisis FODA.
- Implementar la matriz DAFO.
- Realizar un cuadro de mando integral.

- Crear indicadores de desempeño.
- Crear un BSC.
- Crear estrategias más detalladas.
- Realizar la implementación de la estrategia.

CAPITULO 2: MARCO TEORICO

2.1 SISTEMA DE GESTION INTEGRAL:

El sistema integrado de gestión (SIG) es una plataforma que permite el uso de los sistemas de gestión, que antes se manejaban en una empresa de forma individual. Actualmente su uso es de forma integrada cuyo objetivo es el de reducir los costos y maximizar los resultados.

El SIG logra su objetivo al agrupar en un solo documento una serie de manuales, procedimientos, instrucciones, documentos; y, por un personal exclusivo para cada proceso, en un solo módulo que se reportará directamente a la Gerencia de la empresa.

Integrar los sistemas de gestión es, en otras palabras, una nueva forma de sintetizar las actividades de una organización para controlar integralmente y de forma eficiente y eficaz las diferentes variables que existen en el mercado, colocando como objetivo principal el logro de una política integrada de gestión, asegurando así la competitividad, que se permita responder a las exigencias de los mercados nacionales e internacionales.

2.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL:

2.2.1 RESEÑA HISTORICA.

En este campo de los negocios, este concepto fue desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton, y colocado en el libro de ambos StrategicMaps. El concepto fue introducido previamente en el libro BalancedScorecard, por ellos mismos. Conocido en castellano como Cuadro de mando integral (CMI).

De hecho, a ellos se debe el desarrollo del CMI en 1992, apareciendo por primera vez en un periódico publicado en Harvard Business Review. El objetivo del CMI que según los autores: “es proveer a las organizaciones las medidas para medir su éxito”.

De acuerdo con la experiencia continuada con las organizaciones que pusieron en ejecución con éxito el CMI, Kaplan y Norton descubrieron dos factores comunes importantes entre las organizaciones que implementaban el CMI con éxito: los factores focales y alineamiento.

Las organizaciones, mientras elaboraban su CMI, fueron forzadas a replantear sus prioridades y describir sus estrategias; por consiguiente estos inconvenientes llevaron a Kaplan y Norton a toparse con un principio más profundo: “no se puede medir lo que no se puede describir”.

2.2.2 DEFINICION DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL:

El cuadro de mando integral (CMI) o BSC, es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones, mediante la obtención de información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos previamente establecidos mediante indicadores, el BSC permite tener el control del estado de salud corporativo y la forma cómo se están encaminando las acciones para alcanzar la visión.

2.2.3 ELEMENTOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL:

Normalmente las 4 perspectivas metodológicas son válidas para la mayor parte de las organizaciones que aplican el cuadro de mando integral, aunque no debe ser considerado como una estructura limitativa, sino orientativa ya que puede ir cambiando acorde a las necesidades de las empresas que lo apliquen.

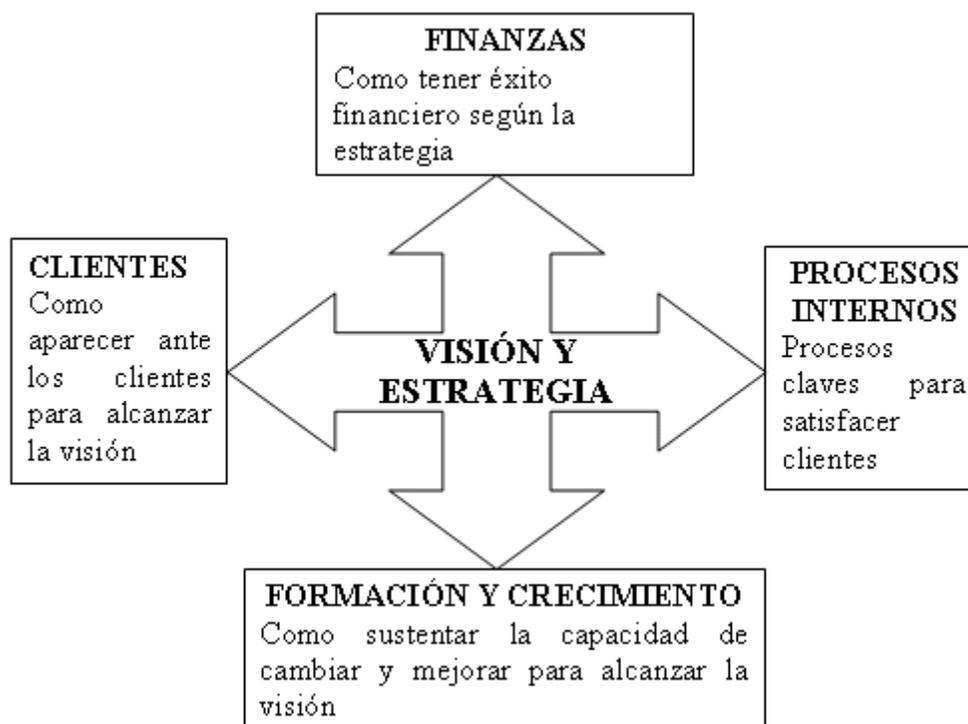


Figura Nro 1: Fuente www.monografias.com.

2.2.3.1 FASES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:

PROCESO DE UN PLAN ESTRATÉGICO

1. Definir la Misión y la Visión de la Organización.
2. Determinar los Objetivos de la Organización.
3. Análisis Situacional de la Organización.
4. Selección de las Estrategias para la organización del Plan Estratégico.

DEFINICIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

5. La misión es una propuesta de gestión futura que compromete a toda la organización.
6. La visión esta definida como la propuesta de aspiraciones y metas que tiene la organización.

DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.

Los objetivos de una planeación estratégica son una manifestación de lo que se pretende alcanzar con el desarrollo de las actividades de la organización.

Los objetivos son los que marcan las metas a alcanzar e incluso cómo alcanzarlas. Los objetivos que la empresa establezca para cualquier acción o departamento deben ser siempre coherentes con los objetivos genéricos que se establezcan en el plan estratégico de la empresa, que es el que articula toda la actividad y evolución de la entidad.

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN.

El análisis situacional en algunas ocasiones recibe el nombre de análisis FODA, es decir la empresa debe de estar consiente en todo momento de aquellos elementos que determinan sus fortalezas y debilidades internas y tan bien realizar un análisis minucioso sobre las oportunidades y aquellos elementos que representan sus amenazas.¹

ANÁLISIS SITUACIONAL (FODA)

Diagnóstico Interno.

¿Qué ventajas posee el producto?, ¿Desventajas?, ¿Qué capacidades apoyan el desarrollo del plan? (Financieras, Organizacionales, Tecnológicas)

Entorno.

¿Qué factores del entorno pueden afectar el éxito del producto o servicio?

¹ (PLAN DE MARKETING, UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, 2012, pág. 5)

Competencia.

¿Quiénes son los competidores directos?, ¿Quiénes en sentido amplio?, ¿Cuáles son sus características?, ¿Cómo comparo mi oferta a la de la competencia?

Intermediarios.

¿Quiénes son los intermediarios en el mercado?, ¿Cuál es la estructura de la distribución vigente?

Clientes.

¿Quiénes son los clientes?, ¿Qué necesidades presentan? , ¿Quiénes participan en el proceso de decisión de la compra?

Análisis Interno.

FORTALEZAS- DEBILIDADES

OPORTUNIDADES- AMENZAS

SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGÍAS PARA LA ORGANIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.

DEFENICIÓN DE LA ESTRATEGÍA

PRODUCTO: Se debe considerar que características tiene el producto, que decisiones se debe tomar en cuenta a la marca, empaque, atributos tangibles e intangibles.

PRECIO: Qué estrategia de precio es más conveniente, que variables se consideraran para definir el precio (competidores, costos, clientes)

PLAZA: Qué estrategia de estructura y distribución se requiere, que tipo de intermediarios debe participar y qué funciones.

PROMOCIÓN: Qué mezcla de comunicación es la indicada.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Planeación Estratégica (2013) señala que: la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

2.2.3.1.1. VISION, MISION, FODA:

La definición y comprensión del quehacer de una empresa en el mercado es una conceptualización abstracta. La misión es el punto de partida para la estrategia, la organización y su alineamiento, pues la empresa actúa como un sistema productivo encadenado. La misión debe ser definida en términos de existencia organizacional para servir a los clientes. (HERNÁNDEZ- PULIDO 2011).

Definir la misión de la empresa significa comunicar la razón de ser de la empresa, más allá de la búsqueda de beneficios, crecimiento o riqueza. Se trata de señalar como la empresa busca generar valor para sus clientes y satisfacer las expectativas de los mismos. (VENTURA 2009).

MISION: es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades.

VISION: Es una aspiración, en donde se detalla los logros y la posición en donde se quiere ver a la empresa en un período mayor a cinco años.

FODA: La sigla FODA, es una herramienta de la planificación estratégica que representa Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

2.2.3.1.2 ESTRATEGIA:

Una definición más orientada al tema empresarial la provee Bruce Henderson: “es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique”. Muchas de las definiciones modernas hacen énfasis en la necesidad de una

empresa de tener una ventaja competitiva, que la distinga de las demás. Según Michael Porter, la estrategia competitiva trata sobre “Ser diferente. Es decir, seleccionar una serie de actividades distinta a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor”.

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

La estrategia de una empresa consiste en el plan de actividades que los directivos establecen para operar el negocio y dirigir las operaciones. La definición de la estrategia representa el compromiso administrativo con un conjunto de medidas, para lograr el crecimiento de la empresa, atraer y lograr la satisfacción de los clientes, competir con éxito, dirigir las operaciones y mejorar su gestión financiera y de mercado. (THOMPSON-STRICKLAND-GAMBLE 2008)

La estrategia empresarial es el resultado del proceso de establecer los objetivos, las políticas y los planes de una organización para alcanzar dichos objetivos y la asignación de recursos para poner los planes en ejecución. La estrategia busca determinar un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la empresa, de forma que esta logre crecer y expandir su mercado reduciendo el de la competencia.

Formular las estrategias implica elaborar un plan para el cumplimiento de los objetivos a largo plazo de la organización. Las estrategias deben ser ejecutables desde los puntos de vista metodológico y económico. Se pueden definir para la empresa en forma global o para cada área de la organización.

Existen algunos tipos de estrategias:

- Estrategias de Integración: Integración hacia adelante, Integración hacia atrás, Integración horizontal.
- Estrategias Intensivas: Penetración en el mercado, Desarrollo de mercado, Desarrollo del producto.
- Estrategias de Diversificación: Diversificación concéntrica, Diversificación horizontal, Diversificación conglomerada.

- Estrategias Genéricas: Liderazgo en costos, Diferenciación, Enfoque.

Las políticas empresariales se definen como las directrices generales que condicionan la manera como se lograrán los objetivos y se ejecutarán las estrategias, es decir las políticas son una especie de norma que permite estandarizar el comportamiento de los miembros de la organización. Al igual que las estrategias, se puede definir políticas para toda la empresa o para cada área.

CADENA DE VALOR

La cadena de valor es una herramienta que permite analizar las actividades estratégicas relevantes en una empresa, con el objetivo de identificar las fuentes de ventaja competitiva. La cadena de valor describe a la empresa como una serie de procesos y operaciones interrelacionadas. Considerando este modelo, la empresa debe estructurar y desarrollar actividades que permitan crear valor a un costo menor que la competencia y ejecutarlas de tal forma que generen una diferenciación. (TARZIJÁN 2008).

La cadena de valor considera a las actividades o procesos que están relacionados directamente con la generación de valor en la empresa, se las denomina primarias: logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, y servicios. Las actividades de apoyo permiten que las actividades que generan valor se desarrollen de una manera adecuada y son: infraestructura de la empresa, administración de recursos humanos, desarrollo de tecnología y abastecimiento. (TARZIJÁN 2008).

2.2.3.2 MAPA, OBJETIVOS E INICIATIVAS ESTRATEGICAS:

Se definen a los objetivos como formas de concretar un propósito, es decir que los objetivos le dan un sentido tangible al quehacer de la organización. El planteamiento de un objetivo es el resultado de un problema estratégico. (HÍJAR 2011)

Los objetivos estratégicos son los resultados esperados de la empresa hacia los cuales se dirige la estrategia en tiempos y plazos específicos (largo, mediano y corto). En términos financieros los objetivos corresponden a cuestiones de rentabilidad costos y precios, así como de producción final (volumen de operaciones, tiempos de entrega o respuesta a los clientes, nivel de productividad, segmentos de mercado y clientes). También se considera la calidad en términos de cumplimiento de requisitos específicos para la lograr la satisfacción de los clientes. (HERNÁNDEZ- PULIDO 2011). Los objetivos se cumplen realizando acciones que permitan cumplir con la misión, inspirados en la visión de la organización.

El mapa estratégico o cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones mediante la obtención de información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores, el BSC permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma cómo se están encaminando las acciones para alcanzar la visión.

Los objetivos estratégicos se denomina a las metas y estrategias planteadas por una organización para lograr determinadas metas y a largo plazo la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.

Las iniciativas en conjunto conforman el plan de acción de la empresa, tienen un fin muy claro, tienen un coste, tienen una duración determinada y, por supuesto, tienen un responsable asignado para su correcto cumplimiento en presupuesto y en tiempo.

2.2.3.3 INDICADORES

Un elemento esencial de la planificación estratégica es la medición del grado de consecución de los objetivos. De manera que en cualquier Plan Estratégico debe existir un Sistema de Indicadores que asocie mediciones a cada uno de los objetivos estratégicos vinculados a dicho Plan.

Así pues, los Sistemas de Indicadores constituyen una herramienta imprescindible para medir la eficacia de los planes; pero también son indispensables para identificar las mejoras que deban introducirse en la institución que los adopta.

2.2.3.4 PERSPECTIVAS

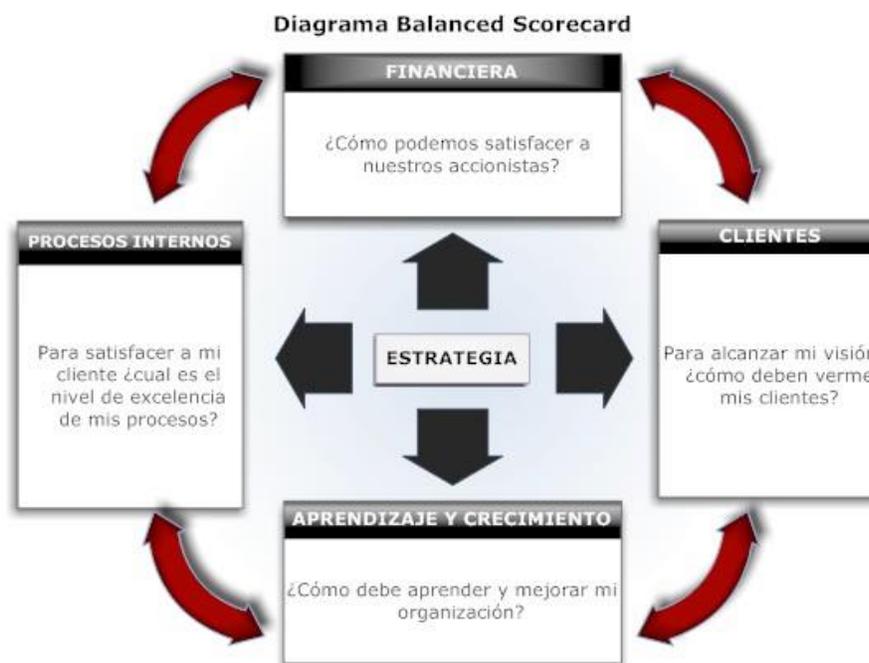


Figura 2 Imagen obtenida de http://www.tvconsultores.com/balanced_scorecard

2.2.3.4.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

La perspectiva financiera nos indica qué objetivos de crecimiento, rentabilidad o mantenimiento debemos alcanzar para maximizar el valor de nuestros accionistas.

La perspectiva financiera tiene por objetivo mostrar si las estrategias elegidas e implementadas por una organización están contribuyendo al alza del valor de mercado de la empresa, a la generación de valor económico y al aumento de la riqueza de los socios.

2.2.3.4.2 PERSPECTIVA CLIENTE

La perspectiva cliente nos indica cómo debemos satisfacer a nuestros clientes para alcanzar nuestros objetivos financieros.

La perspectiva del cliente tiene por objetivo mostrar si las elecciones estratégicas implementadas por una organización están contribuyendo al aumento del valor percibido por el cliente mientras califica si la proposición de valor para los segmentos de clientes está siendo concretada.

La satisfacción y retención del cliente y el enfoque en el mercado son las fuerzas que estimulan las organizaciones que desean sobrevivir y prosperar de manera que si quieren alcanzar esto, la empresa debe centrarse en los siguientes inductores de satisfacción:

- El tiempo
- Calidad
- Precios

2.2.3.4.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

La perspectiva de los procesos internos nos indica cuál debe ser el nivel de calidad y eficiencia de nuestros procesos para satisfacer las necesidades de los clientes llevándonos al tema de la ejecución de la estrategia.

En esa perspectiva del BSC, el ejecutivo líder y el equipo de proyecto identifican los procesos críticos del negocio, cada empresa tiene un conjunto único de proceso para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, pero un modelo genérico de cadena de valor del proceso interno abarca tres procesos principales:

- El proceso de innovación
- El proceso operativo
- El servicio postventa

2.2.3.4.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Los objetivos de esta perspectiva proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas y son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las anteriores perspectivas, indicándonos que debemos hacer para aprovechar nuestros potenciales.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento tiene por objetivo evaluar cuál es el valor del empleo para la empresa siendo que los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización.

2.2.4 CONSTRUCCION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Con el objetivo de guiar el trabajo de construcción del BSC, es necesario contar con un plan de desarrollo pensando en función de las características y necesidades propias de la organización, por tal motivo se presentan dos fases:

FASE DE PLANIFICACIÓN:

En esta fase se realiza todo lo referente a la logística del BSC, obtención de información y determinación de los objetivos a establecerse, para ello se determinaron las siguientes partes:

- Desarrollar objetivos para el BSC.
- Conseguir el respaldo de la dirección.
- Formar el Equipo de BSC.
- Formular el plan del proyecto que se planteó en un inicio.
- Desarrollar un plan de comunicación para el proyecto de Cuadro de mando integra.

FASE DE DESARROLLO

En la fase de desarrollo se pone en práctica todo lo que se aplicó en la fase de planificación y para ello se determinaron las siguientes partes:

- Reunir y distribuir información de fondo.
- Desarrollar o confirmar misión, visión, valores y estrategias.
- Realizar una entrevista con la dirección.
- Desarrollar objetivos y medidas de cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- Desarrollar relaciones causa – efecto.
- Establecer metas para las medidas.
- Establecer indicadores.
- Establecer fechas en que se van a cumplir.
- Establecer responsables para cada tarea asignada.

- Desarrollar un plan de marcha para implementar el CMI.

CAPITULO 3: DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA SANCECI CIA. LTDA.

3.1. INTRODUCCIÓN

Fundamentado en el marco teórico de la Planificación Estratégica y del Cuadro de Mando Integral, se propone una actualización del Plan Estratégico vigente de SANCECI Cía. Ltda., los mismos que contiene los lineamientos estratégicos como la misión, visión, valores y objetivos estratégicos apoyados en el Cuadro de Mando Integral (CMI) o llamado *Balanced Scorecard (BSC)*.

Adicionalmente el CMI permitirá un proceso de mejora continua, en el que incluirá el seguimiento de las estrategias con su evaluación periódica y la adopción de medidas correctivas. De esta forma, SANCECI Cía. Ltda., contará con los beneficios de la planificación estratégica tal que le permita anticiparse a los cambios futuros, prepararse y adaptarse a ellos con mayor facilidad.

Para la definición del Plan Estratégico se realizó un proceso de participación que promovió la reflexión y discusión sobre temas estratégicos que afectarán a SANCECI Cía. Ltda. Para conseguir la actualización de dicho Plan y obtener los resultados esperados se ejecutan varias actividades las cuales se detallan a continuación:

- **Revisión de documentos:** En el periodo del 9 al 28 de febrero de 2015, se efectuó el análisis de información existente con la finalidad de hacer un diagnóstico preliminar de los sectores involucrados, análisis interno y externo de SANCECI Cía. Ltda., con la presencia de la propietaria y de los gerentes de cada una de las áreas administrativas y operativas.

- **Entrevistas internas:** En el periodo del 2 al 28 de marzo de 2015, se realizó entrevistas a los gerentes de las áreas administrativas y operativas, con la finalidad de recoger insumos que permitan establecer el diagnóstico interno y externo.
- **Entrevistas externas:** En el periodo del 6 al 25 de abril de 2015, se realizaron entrevistas a proveedores y varios clientes de SANCECI Cía. Ltda., con el objetivo de recabar información que permitió establecer el diagnóstico externo cuyos resultados determinan los grupos de interés focalizados en la atención al cliente.
- **Reuniones de trabajo:** Del 27 de abril al 22 de mayo de 2015, se realizaron reuniones de trabajo con la finalidad de revisar y ajustar de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de SANCECI Cía. Ltda.
- **Talleres de inmersión:** Del 15 de junio al 25 de julio de 2015, se efectuaron estos talleres con la participación de 15 integrantes de las diversas áreas de SANCECI Cía. Ltda.
- **Talleres especializados:** Del 17 de agosto al 12 de septiembre de 2015, se ejecutaron talleres especializados con grupos de trabajo sobre los temas estratégicos identificados. En estos talleres se revisó los objetivos estratégicos, iniciativas generales y específicas, junto con sus respectivos indicadores y responsables.

3.2. ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

3.2.1. MACROAMBIENTE

La empresa SANCECI Cía. Ltda., está inmersa dentro de ambiente en el cual desarrolla sus actividades comerciales, a partir del cual se pueden identificar las oportunidades y amenazas. Existen varios aspectos que facilitan o restringen la consecución de los objetivos de SANCECI Cía. Ltda., aquellos factores que facilitan el accionar de la empresa son las oportunidades, mientras que los que la restringen son denominadas amenazas.

3.2.1.1. FACTOR ECONÓMICO

Inflación

Uno de los aspectos que se deben considerar en este análisis es la inflación, que se mide del Índice de Precios al Consumidor en el área urbana (IPCU).

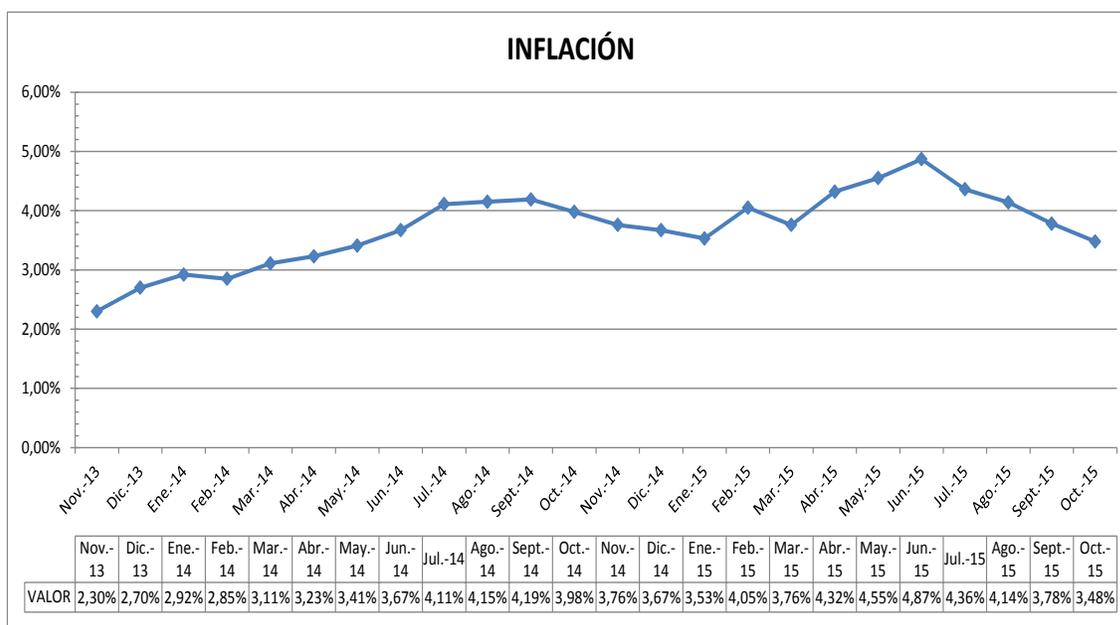


Gráfico Nro 1: Inflación

Fuente: http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

Como se puede observar en el gráfico anterior, la inflación si bien ha sido variable en los dos últimos años, para el año 2015 se registra los valores más altos, esto es en el mes de junio de 2015 la inflación alcanzó el valor de 4,87%, y luego ese valor va decreciendo hasta el mes de octubre del año en curso que llega a 3,48%.

La inflación en el año 2015 ha sido superior a la de los años 2013 y 2014, lo cual implica que los precios de los bienes han incrementado, lo que afecta gravemente al giro de negocio de SANCECI Cía. Ltda., debido a que al subir dichos precios, la población ecuatoriana disminuye su poder adquisitivo lo cual conlleva a que disminuyan las ventas de la empresa.

La tendencia de la inflación es a la baja por lo que se prevé que se estabilizarán los precios con lo que se podría avizorar la siguiente oportunidad (O1):

O1: Incremento en las ventas y la participación de SANCECI Cía. Ltda., en el mercado de consumo, por el incremento de la demanda de productos debido a la tendencia a la baja de la inflación.

Tasa de interés

La tasa de interés es una medida del desempeño de la macroeconomía, dicho desempeño afecta a variables como la inversión, ahorro, consumo y demanda por dinero. Adicionalmente representa el precio del dinero en el mercado financiero cuyos valores bajan cuando existe liquidez y sube cuando no existe dinero.

La tasa de interés activa es el precio que cobra una entidad crediticia por el dinero que presta y es una variable que indica el costo de financiamiento de las empresas.

A continuación se muestra el gráfico de la evolución de la tasa de interés activa referencial en el Ecuador en el periodo noviembre de 2013 a octubre de 2015:

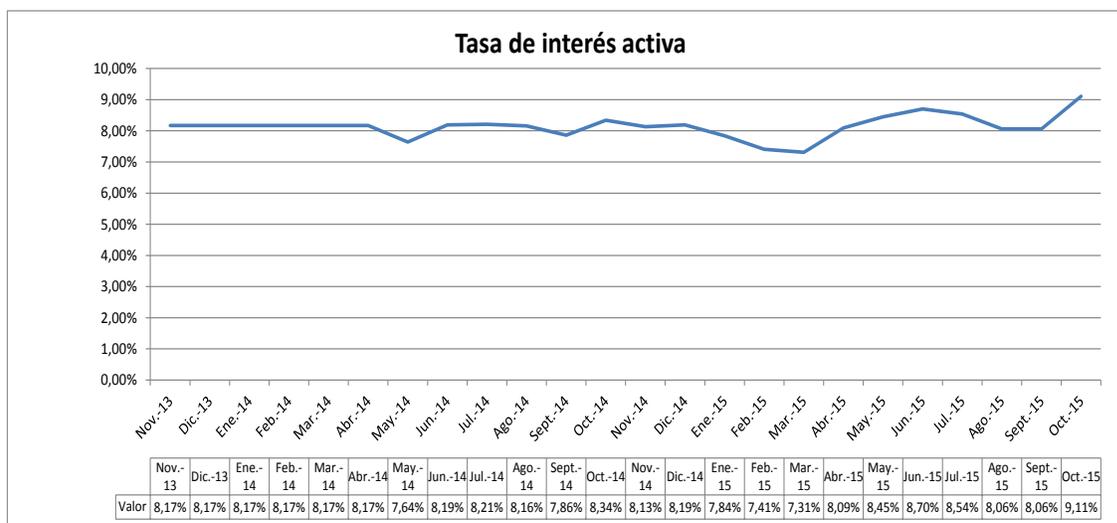


Gráfico Nro. 2: Tasa de Interés Activa

Fuente: http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa

En los últimos dos años la tasa de interés activa ha permanecido relativamente constante, con variaciones que van desde 7,31% en marzo de 2015 hasta 9,11% registrado en octubre de este año. Debido a que las personas buscan financiamiento en instituciones financieras, inclusive cuando se trata de comprar productos mediante el uso de tarjetas de crédito, la tendencia de la tasa de interés activa es creciente por lo que la población ecuatoriana buscará no endeudarse, implica menos poder adquisitivo y por ende una disminución en la comercialización de los productos que SANCECI Cía. Ltda., ofrece.

Fundamentado en lo anterior, la tendencia en el incremento de la tasa de interés activa representa una amenaza (A1) la cual se identifica de la siguiente manera:

A1: Menor capacidad adquisitiva de la población para acceder a los productos que ofrece SANCECI Cía. Ltda., debido a la menor facilidad al acceso de financiamiento en las instituciones financieras.

Por otro lado la tasa de interés pasiva es el porcentaje que paga una entidad financiera por sus depósitos a través de los diferentes mecanismos existentes para el efecto. A continuación se muestra la evolución de la tasa de interés pasiva:

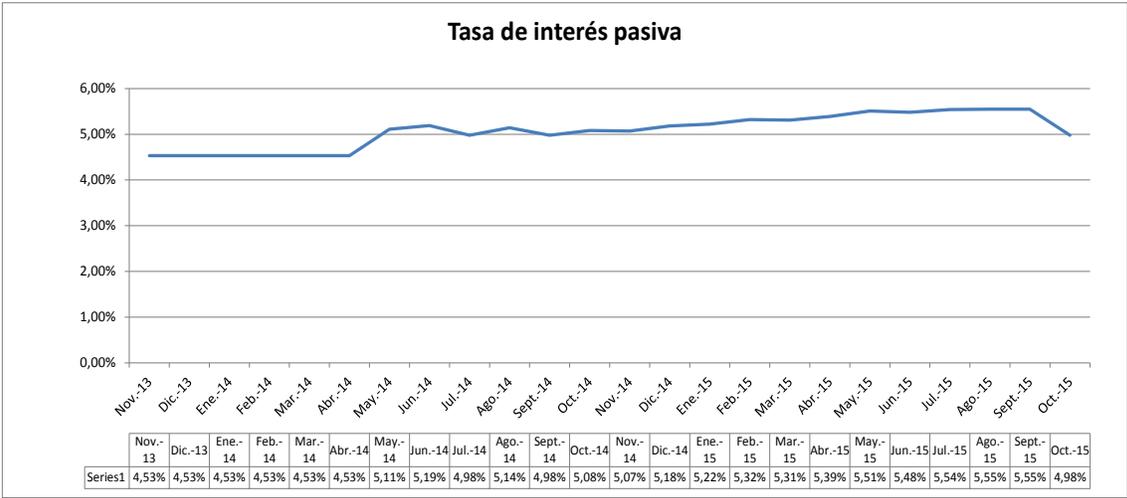


Gráfico Nro. 3: Tasa de Interés Pasiva

Fuente: http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva

La tasa de interés pasiva registró su valor máximo en los meses de agosto y septiembre de 2015, que denota que las entidades financieras tratan de impulsar la captación de ahorros. La incidencia de la tasa de interés pasiva no es representativa para SANCECI Cía. Ltda., ya que la empresa no utiliza las entidades financieras para el incremento de sus ingresos.

Producto Interno Bruto (PIB):

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor en dólares de la producción de bienes y servicios del Ecuador. En el presente caso se ha logrado obtener la variación trimestral del PIB desde el primer trimestre del año 2012 al segundo trimestre del año 2015, como se muestra a continuación

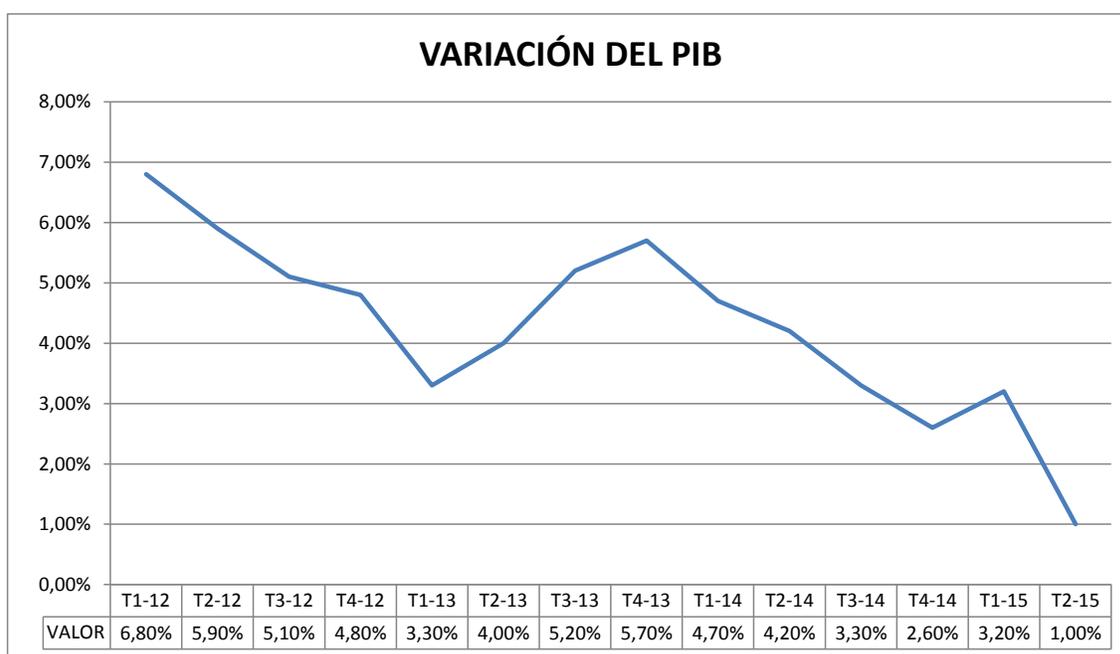


Gráfico Nro. 4: PIB

Fuente: <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/836-en-el-segundo-trimestre-de-2015-el-pib-de-ecuador-mostr%C3%B3-un-crecimiento-inter-anual-de-10>

El PIB tiene una tendencia decreciente se puede inferir que las actividades económicas en el Ecuador se desaceleran y que si no existe una recuperación puede tornarse en una crisis económica. El decremento del PIB muestra una amenaza (A2) como se enuncia a continuación:

A2: Desaceleración de la comercialización de productos que ofrece SANCECI Cía. Ltda., debido a la decreciente tendencia del PIB.

Balanza comercial

La Balanza Comercial es la diferencia entre los valores en dólares de las exportaciones e importaciones.

A continuación de muestra el siguiente gráfico de la evolución de la balanza comercial

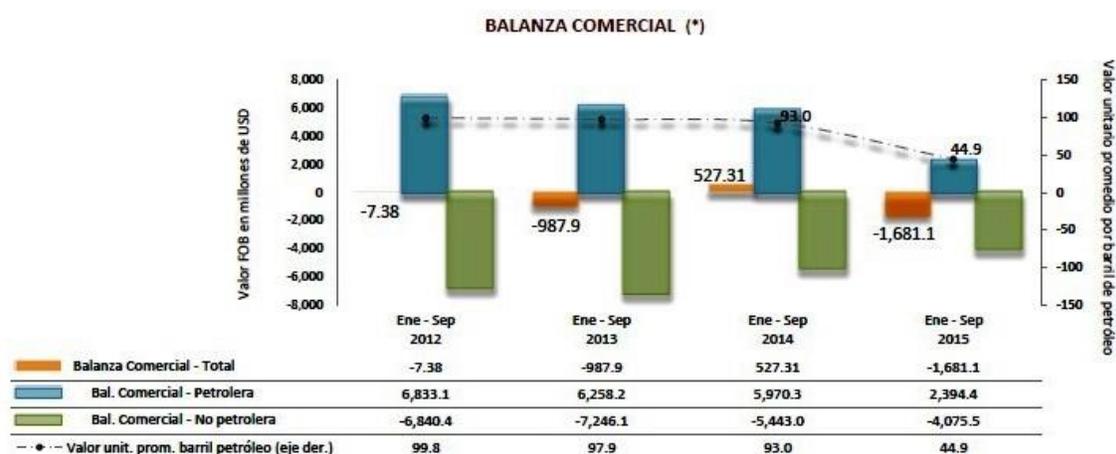


Gráfico Nro. 5: Balanza Comercial

Fuente:

<http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201511.pdf>

La Balanza Comercial para el año 2015, según el gráfico anterior es de -1681,1 millones de dólares, lo que implica que las importaciones fueron mayores a las exportaciones, valores que han alcanzado su mayor negatividad en comparación con los años 2012 y 2013, mientras que en el año 2014 la Balanza Comercial alcanzó valores positivos de 527,31 millones de dólares.

La Balanza Comercial tiende a ser más negativa, es decir existirá un potencial incremento de las importaciones de bienes, lo cual puede generar una oportunidad (O2) que se enuncia de la siguiente manera:

O2: Venta de productos diferenciadores que permitan dar impulso a la industria nacional.

Dolarización

La dolarización en el Ecuador ha generado estabilidad económica lo que ha permitido que la población acceda a créditos con mayor seguridad para efectuar sus gastos de diferente índole, lo que genera una oportunidad (O3):

O3: Mayor acceso a una variedad de productos que comercializa SANCECI Cía. Ltda., por el sostenimiento de la dolarización en el Ecuador.

3.2.1.2. FACTOR POLÍTICO

Los aspectos políticos de un país inciden directamente en las actividades económicas, por lo que la actual confrontación que vive el Ecuador, por los diferentes aspectos que se han desarrollado durante el año 2015 principalmente, genera incertidumbre.

El nivel de popularidad que mantiene el Gobierno actual genera preocupación en el sector empresarial ecuatoriano, ya que dicho Gobierno ha adoptado medidas económicas que perjudican o no permiten el desarrollo del sector empresarial, como son la creación de salvaguardias a la importación de productos y materias primas, incremento de los impuestos y el desempleo.

Lo señalado en los párrafos anteriores, conlleva a la determinación de la siguiente amenaza (A3):

A3: Preocupación del sector empresarial de la futura estabilidad económica, por las medidas adoptadas por el Gobierno actual.

3.2.1.3. FACTOR LEGAL

Bajo este factor se toma en consideración la normativa vigente, tales como leyes, reglamentos, regulaciones y disposiciones que enmarcan las actividades empresariales de SANCECI Cía. Ltda., tales como el Código de Trabajo, se establece las condiciones laborales del personal que es contratado por SANCECI Cía. Ltda.; y los procedimientos en caso de suscitarse alguna contrariedad con los empleados.

Otra de las normas importantes a considerar es el Código Tributario que establece los lineamientos relacionados con el pago de las obligaciones con el Fisco, como con impuestos, declaraciones, etc.

En base a lo señalado, se puede establecer una oportunidad (O4) enunciada de la siguiente manera:

O4: El conocimiento por parte de la Gerencia General de la normativa vigente ha permitido que SANCECI Cía. Ltda., nunca haya incurrido en problemas legales.

3.2.1.4. FACTOR SOCIAL

Remesas:

Es bien conocido que en el Ecuador, gran parte de su economía gira en torno a las remesas provenientes de los migrantes, lo cual es más marcado en el austro ecuatoriano, ya que muchas familias de esta zona del país han migrado a EEUU, España, Italia, Inglaterra, etc., lo cual ha permitido que sus familiares que han permanecido en el país tengan una mejor calidad de vida.

A continuación se muestra los flujos de las remesas recibidas en el austro ecuatoriano, desde el primer trimestre del año 2013 hasta el primer trimestre del año 2015:



Gráfico Nro. 6: Flujos de remesas recibidas- Austro

Fuente:

<http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/Remesas/EvolucionRemesasAustroIT2015.pdf>

De gráfico anterior se nota que las variaciones de los flujos de remesas han sido variables pero en promedio existe estabilidad, pese a que la economía mundial está en receso por los bajos precios del petróleo, la tendencia de los flujos de las remesas que llegan al austro se prevé que se mantengan ya que las mismas constituyen el segundo rubro más importantes de ingresos para la economía ecuatoriana luego del petróleo. Por otra parte y en detalle, a continuación se muestra en millones de dólares las remesas recibidas en la provincia del Azuay:



Gráfico Nro. 7: Remesas recibidas, provincia del Azuay-I Trimestre

Fuente:

<http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/Remesas/EvolucionRemesasAustroIT2015.pdf>

Para el primer trimestre del año 2015, 92,1 millones de dólares llegaron a la ciudad de Cuenca, lo cual y de acuerdo a los últimos acontecimiento mundiales respecto a las políticas migratorias establecidas en los países en los cuales los ecuatorianos han migrado, sumado a la crisis económica mundial, se avizora que dichas remesas decrezcan, lo que implicará a corto o mediano plazo una reducción de la calidad de vida de las familias beneficiarias de tales remesas. Ante lo cual se plantea la siguiente amenaza (A4):

A4: Disminución de las ventas de SANCECI Cía. Ltda., por la reducción de las remesas lo que conlleva la reducción de la calidad de vida de las familias beneficiarias de las remesas.

Mercado laboral:

De acuerdo a las estadísticas publicadas por el Instituto de Estadísticas y Censos (INEC) a septiembre de 2015, la tasa de desempleo ha decrecido a nivel nacional y en particular en la ciudad de Cuenca a valores del 2,6% en relación a los años anteriores, con tendencia al decrecimiento, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Año	Quito	Guayaquil	Cuenca	Machala	Ambato
sep-07	7,5%	7,3%	6,1%	5,9%	3,7%
sep-08	6,2%	8,6%	5,8%	8,0%	4,0%
sep-09	6,1%	13,0%	6,5%	9,6%	3,7%
sep-10	5,8%	10,0%	4,0%	6,1%	3,7%
sep-11	4,2%	5,8%	4,1%	4,9%	4,7%
sep-12	3,4%	6,5%	4,4%	4,8%	4,2%
sep-13	4,7%	5,5%	4,3%	3,2%	3,6%
sep-14	4,9%	3,9%	4,2%	2,7%	4,9%
sep-15	5,2%	4,9%	2,6%	4,1%	4,8%

Gráfico Nro. 8: Tasa de desempleo por ciudades septiembre 2007-2015

Fuente: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Septiembre-2015/Informe%20de%20Economia%20Laboral_septiembre2015%20%28final%29.pdf

Sin embargo en los últimos meses del año en curso, debido a la crisis económica mundial cuyos efectos se han sentido en la población ecuatoriana, se estima que en estos últimos meses del año 2015, la tasa de desempleo se incrementa, por lo cual se enuncia la siguiente amenaza (A5):

A5: Disminución en la demanda de productos que comercializa SANCECI Cía. Ltda., por la disminución de la capacidad adquisitiva de bienes provocada por el incremento de la tasa de desempleo.

Salario:

El salario mínimo vigente que reciben los trabajadores, establecido por el Gobierno Nacional, es de 354 dólares, lo cual permite teóricamente absolver las necesidades básicas de la población ecuatoriana. Para otros habitantes que no perciben salarios mínimos sino superiores a éstos, y que en su gran mayoría están en la función pública, los salarios han sido congelados por decisión gubernamental, lo que sugiere establecer la siguiente amenaza (A6):

A6: Disminución de la venta de los productos de SANCECI Cía. Ltda., por el congelamiento de los salarios.

Salud

El Gobierno Nacional a través del Ministerio de Salud Pública está promoviendo una fuerte campaña publicitaria de “Comer sano”, lo cual implica una muy buena oportunidad para los comercializadores de productos para tomar ventaja de estas campañas y alinearlas con las estrategias de ventas y en consecuencia mejorar la utilidad con mayores ventas de frutas y legumbres.

Ante lo anterior, se puede enunciar la siguiente oportunidad (O5):

O5: Mejorar la utilidad con mayores ventas de frutas y legumbres aprovechando las campañas publicitarias de salud implementadas por el Gobierno.

3.2.1.5. FACTOR TECNOLÓGICO

La innovación tecnológica ha permitido el ajuste a los procesos y productos empresariales, orientados a brindar confort a sus usuarios, lo que lleva a que los compromisos empresariales busquen mejorar su productividad, competitividad y calidad.

Por ello, los avances tecnológicos abren la posibilidad de establecer de abrir nuevos nichos de mercado y de una nueva oportunidad (O6), la cual se define de la siguiente forma:

O6: Diversificación la oferta de productos de SANCECI Cía. Ltda., con aquellos de innovación tecnológica que presenten calidad y buen precio.

3.2.2. MICROAMBIENTE

Para el análisis del microambiente utilizaremos la metodología de la Cinco Fuerza de Michael Porter, que se basa en una revisión de lo siguiente:

- Amenaza de ingreso de nuevas empresas al mercado.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los compradores.
- Amenaza de ingreso al mercado de productos sustitutivos.
- Rivalidad y competencia del mercado.

A continuación se presenta un gráfico en el cual se muestra la interrelación entre las fuerzas antes indicadas:

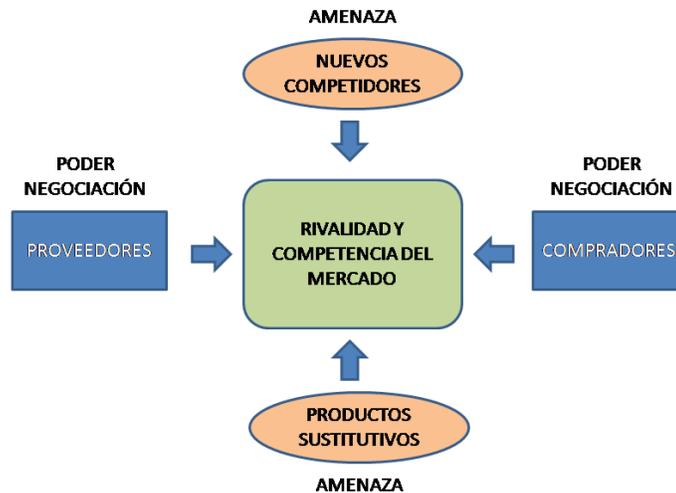


Gráfico Nro. 9: Cinco Fuerzas de Porter

Fuente: <http://www.rankia.com/blog/apuntes-trading/529946-analisis-trading-como-negocio-porter-modelo-cinco-fuerzas>

3.2.2.1. Proveedores

Los proveedores juegan un rol importantísimo en las actividades de comercialización de productos de SANCECI Cía. Ltda., ya que en ellos no se podría atender los requerimientos de nuestros clientes con calidad y de forma oportuna. SANCECI Cía. Ltda., necesita esta vigilante de la tendencia de precios de los bienes y servicios que son provistos por dichas compañías, ya que los mismos inciden directamente en las ventas de la empresa, por lo que es preferible mantener varios proveedores para evitar la alta dependencia de un solo proveedor.

Los principales proveedores de SANCECI Cía. Ltda., son: Nestlé, Colgate Palmolive, Productos Familia Sancela, Kimberly Clark, Distribuidora Laura Narváez, Cordialsa, Dispacific, La Fabril, Industrias Ales, Danec, Jabonería Nacional, entre otros.

Fundamentado en lo anterior se puede enunciar las siguientes oportunidades (O7 y O8):

O7: Contar con varios proveedores de SANCECI Cía. Ltda., que permita tener poder de negociación, con la finalidad de obtener mejor rentabilidad en su comercialización.

Una de las expectativas de SANCECI Cía. Ltda., es llegar a establecer convenios con empresas chinas, para importar mercadería de bazar y juguetería y así ofrecer mejores precios que nuestra competencia. Ante este hecho se puede definir la siguiente oportunidad (O8):

O8: Suscribir convenios con empresas chinas para la provisión de mercadería de bazar y juguetería en busca de ofrecer mejores precios que la competencia.

3.2.2.2. Clientes

La parte más importante del giro del negocio de SANCECI Cía. Ltda. Es el cliente, por ello mantiene su política de comercializar productos de calidad. Los clientes que actualmente tiene la empresa son de nivel económico bajo, medio y alto, tanto personas naturales como jurídicas. Existen clientes potenciales para la empresa que principalmente son personas naturales que requieren de los productos que comercializa SANCECI Cía. Ltda. Ante tal circunstancia se enuncia la siguiente oportunidad (O9):

O9: Incremento de los clientes potenciales de los productos comercializados por SANCECI Cía. Ltda.

3.2.2.3. Competencia

El crecimiento del sector comercial de venta de productos como aquellos que SANCECI Cía. Ltda., lo hace, ha generado que el mercado se vuelva competitivo, con la presencia de empresa como Supermaxi, Gran Akí, Tía, entre otros, cuya inversión es muy grande con el objetivo de abarcar mayor poder de mercado, y que se destacan por tener un volumen de ventas muy grande, ofrecen una variedad extensa de productos y tienen una buena imagen de marca.

A continuación se muestra la participación de los supermercados en el Ecuador, durante el año 2012, información que es la única disponible:

Nombre de la Empresa	Ventas (millones de USD)	Participación de mercado
Corporación Favorita C.A. (Supermaxi)	1.647,00	48,02%
Corporación El Rosado S.A. (Mi Comisariato)	983,93	28,69%
Tiendas Industriales Asociadas (TIA) S.A.	478,46	13,95%
Dávila Corral Claybert & Asociados Cía. Ltda.	70,72	2,06%
Multiservicios Juan de la Cruz S. A.	55,54	1,62%
Comisariato de las Fuerzas Armadas (COSSFA S.A.)	41,04	1,20%
Comercial Norman Quezada Cía. Ltda.	36,37	1,06%
Repartos Alimenticios Reparti S. A.	36,11	1,06%
CORDIALSA	31,02	0,90%
Distribuidores del Oriente Cía. Ltda.	27,45	0,80%
Magda Espinosa S.A. (TIA)	22,24	0,65%
Total Ventas	3.429,88	100%

Gráfico Nro. 10: Participación del Mercado del Sector de Supermercados Año 2012

Fuente: <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/PONENCIA-3-Supermercados.pdf>

Del cuadro anterior, cuya composición en los últimos años no ha cambiado se nota que Supermaxi (propietarios también de la cadena Gran Akí) tiene a nivel nacional la mayor participación en el mercado de comercialización de productos como aquellos que vende SANCECI Cía. Ltda., con la particularidad que Supermaxi ofrece una gran variedad de productos, algunos diferenciados, grandes capitales de inversión y fortaleza en ventas. Lo mismo ocurre con la cadena Tía, que también tiene sucursales en la ciudad de Cuenca, cadenas que se constituyen en la competencia más fuerte de SANCECI Cía. Ltda., ante lo cual se puede enunciar la siguiente amenaza (A7):

A7: Estancamiento en la participación del mercado de SANCECI Cía. Ltda., por la fortaleza de sus competidores.

Sin embargo de lo anterior y con la finalidad de mejorar su participación en el mercado, SANCECI Cía. Ltda., ingresar a nuevos segmentos como son la línea infantil y la línea blanca, ante lo cual se puede enunciar la siguiente oportunidad (O10):

O10: Incrementar la utilidad con el ingreso a los segmentos de línea blanca e infantil

3.3. ANÁLISIS INTERNO

3.3.1. CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

SANCECI Cía. Ltda., dispone de una filosofía empresarial, la misma que no ha calado adecuadamente en el personal que labora en la empresa, la cual presenta los siguientes inconvenientes:

- Ni la misión, la visión ni los objetivos vigentes han logrado interiorizarse en los empleados de SANCECI Cía. Ltda.
- La empresa no cuenta con una planificación estratégica que permita alinear sus esfuerzos con la misión, visión y objetivo que permita la innovación y mejora continua.

La empresa está constituida por las siguientes designaciones que encabezan sus respectivas áreas:

- ❖ Gerente Propietaria
- ❖ Gerente Administrativo
- ❖ Jefe de Bodega
- ❖ Jefe de Bazar
- ❖ Contador
- ❖ Supervisor de Cajas
- ❖ Supervisor de Vigilancia

Las actividades no se encuentran descrita en ningún documento oficial, y se desarrollan de acuerdo a las disposiciones de la Gerencia General. La apertura de la Gerencia para que todos los empleados expresen sus opiniones es de sustancial importancia ya que permite mantener un buen clima laboral.

Sustentado en lo anterior, se ha definido la siguiente fortaleza (F1):

F1: La apertura en la comunicación al interior de la empresa genera un buen ambiente laboral.

Asimismo, se pueden enunciar las siguientes debilidades:

D1: La empresa no dispone de un direccionamiento estratégico que permita que el personal que labora en SANCECI Cía. Ltda., se alinee con la misión, visión y objetivos empresariales.

D2: Las decisiones están centralizadas en la Gerencia General.

3.3.1. CAPACIDAD FINANCIERA

En los últimos cinco años las ventas de SANCECI Cía. Ltda., se han incrementado en promedio anual de 4,7%. A continuación se presenta una tabla con la evolución de las ventas:

Año	Valor	Variación
2009	\$ 389.892,23	-
2010	\$ 410.236,87	5,22%
2011	\$ 430.123,32	4,85%
2012	\$ 452.432,96	5,19%
2013	\$ 475.786,54	5,16%
2014	\$ 498.350,17	4,74%
2015	\$ 513.340,78	3,01%

Cuadro Nro. 1: Capacidad Financiera SANCECI Cía. Ltda.

Fuente: SANCECI Cía. Ltda.

Por otra parte el presupuesto de SANCECI Cía. Ltda., considera varios rubros tales como: compras, ventas y gastos, los mismos que comparados con los estados financieros permiten establecer las variaciones reales de esos presupuestos. Mensualmente se evalúan la consecución

de las metas de ventas, y a partir de ello se establece el pago de las comisiones por ventas a los empleados.

Adicionalmente SANCECI Cía. Ltda., no mantiene ningún préstamo con institución financiera alguna ni posee inversiones que le permitan obtener intereses de esos valores.

Por lo expuesto en este numeral, se establecen las siguientes fortalezas (F2, F3 y F4) y debilidades (D3):

F2: La empresa mantiene un sistema contable robusto que le permite obtener la información contable actualizada.

F3: El control sobre el gasto e ingresos provenientes de las ventas se lo realiza a través de presupuestos trimestrales y anuales.

F4: La empresa no mantiene ningún préstamo con institución financiera alguna.

D3: La falta de inversión en otro tipo de actividad comercial genera riesgo ya que solamente se depende de la principal actividad que realiza SANCECI Cía. Ltda.

3.3.3. CAPACIDAD PRODUCTIVA

Para el manejo del inventario SANCECI Cía. Ltda., cuenta con un sistema informático de manejo de inventario el cual realiza automáticamente al personal responsable del inventario y de compras, la sugerencia de compra en base al promedio de ventas, nivel de existencias y número de días de rotación del inventario, que está en función del flujo de caja disponible en determinado momento.

Las modalidades de compra son: nacionales y extranjeras. Las compras locales se realizan directamente sin solicitud de cotización con plazos de pago de 30 y 45 días, mientras que para

las importaciones si se solicitan cotizaciones a los proveedores y sus pagos se realizan a través de transferencia electrónica.

Una vez que la mercadería llega a las bodegas de SANCECI Cía. Ltda., es registrada, validada e ingresada, para su posterior envío al almacén para que ingresen al sistema de inventarios.

Al respecto, se definen las siguientes fortalezas (F5 y F6) y debilidades (D4):

F5: SANCECI Cía. Ltda., se caracteriza por comercializar productos de excelente calidad.

F6: Control el sistema de inventario que permite mantener una rotación de los productos.

D4: Las bodegas de SANCECI Cía. Ltda., no disponen de suficiente espacio provocando problemas en la recepción y entrega de la mercadería.

3.3.4. CAPACIDAD TECNOLÓGICA

SANCECI Cía. Ltda., dispone de un sistema informático contable que permite a área financiera sea alimentada de la información necesaria de manera automática.

Adicionalmente la empresa cuenta con equipos de computación necesarios para cumplir con todas las actividades, pero no se ha establecido un procedimiento para el registro de los activos fijos.

En base a lo anterior se puede establecer las siguientes fortalezas (F7 y F8) y debilidades (D5):

F7: La empresa cuenta con equipos de computación de última tecnología que permite ejecutar todas las operaciones.

F8: La empresa cuenta con el sistema informático contable que permite satisfacer todas sus necesidades.

D5: No existe procedimiento para el registro de activos fijos.

3.3.5. CAPACIDAD DEL RECURSO HUMANO

A continuación se presenta un diagrama de la estructura orgánica de SANCECI Cía. Ltda.:

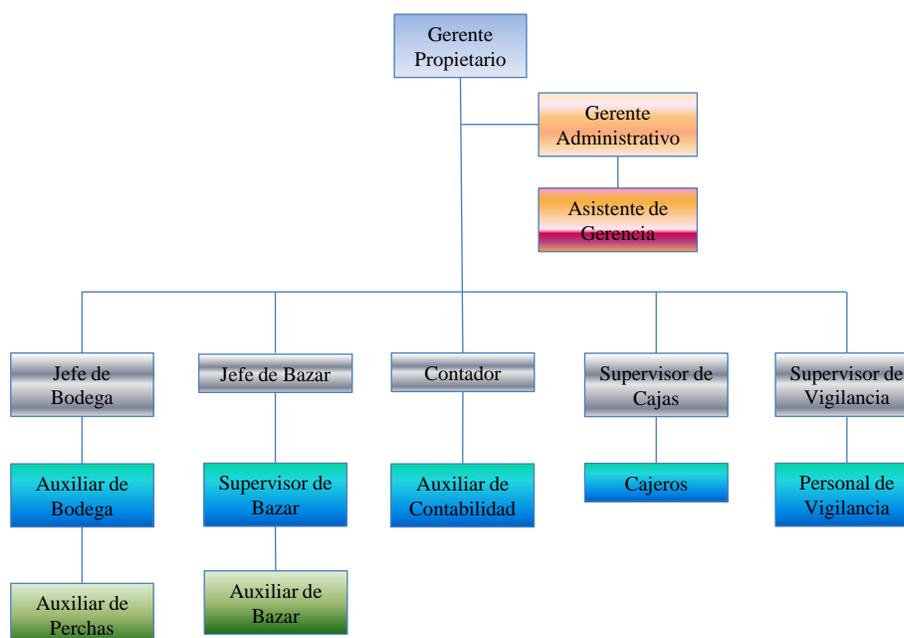


Gráfico Nro. 11: Organigrama Estructural SANCECI Cía. Ltda.

Fuente: SANCECI Cía. Ltda.

La empresa tiene definido un proceso de contratación del personal que está a cargo de la Gerencia General. Los anuncios de contratación son publicados en los diferentes diarios de circulación en la ciudad de Cuenca.

Respecto a la capacitación del personal, la empresa no tiene definido un plan de capacitación continuo, lo cual provoca un desaprovechamiento del potencial laboral. Tampoco existe un diseño de indicadores de gestión que permita conocer el nivel de ausentismo, rotación y

accidentabilidad. La empresa realiza una evaluación solamente en los casos relacionados con el ascenso del personal o en la renovación del contrato.

Fundamentado en lo anterior, se puede enunciar las siguientes fortalezas (F9) y debilidades (D6 y D7):

F9: La empresa tiene definido un proceso de contratación del personal.

D6: La empresa no tiene un plan de capacitación continuo para el personal.

D7: La empresa no tiene diseñado un sistema de indicadores de gestión.

3.3.6. CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN

La comercialización de los productos ofrecidos por SANCECI Cía. Ltda., se realizan al por mayor y menor. El 80% de los ingresos de la empresa provienen de las ventas al por menor y el 20% a las ventas por mayor.

Las formas de pago que SANCECI Cía. Ltda., maneja son: efectivo, tarjetas de crédito, cheques, y crédito directo únicamente para ventas al por mayor.

Respecto a la publicidad, la empresa no ha diseñado planes publicitarios a través de medios masivos como radio y/o televisión ni la prensa escrita.

En base a lo anterior se puede establecer las siguientes fortalezas (F10) y debilidades (D8):

F10: SANCECI Cía. Ltda., tiene varias formas de pago para la recepción de los pagos de sus clientes lo cual facilita la adquisición de los productos que comercializa.

D8: La empresa no tiene planes publicitarios en medios masivos.

3.4. ANÁLISIS FODA

El análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) involucra los aspectos externos como las oportunidades y amenazas como los aspectos internos establecidos en las fortalezas y debilidades. A continuación se presenta la matriz FODA obtenida del análisis del ambiente externo e interno realizado en los numerales anteriores:

FORTALEZAS		DEBILIDADES
La apertura en la comunicación al interior de la empresa genera un buen ambiente laboral.	D1	La empresa no dispone de un direccionamiento estratégico que permita que el personal que labora en SANCECI Cía. Ltda., se alinee con la misión, visión y objetivos empresariales.
La empresa mantiene un sistema contable robusto que le permite obtener la información contable actualizada.	D2	Las decisiones están centralizadas en la Gerencia General.
El control sobre el gasto e ingresos provenientes de las ventas se lo realiza a través de presupuestos trimestrales y anuales.	D3	La falta de inversión en otro tipo de actividad comercial genera riesgo ya que solamente se depende de la principal actividad que realiza SANCECI Cía. Ltda.
La empresa no mantiene ningún préstamo con institución financiera alguna.	D4	Las bodegas de SANCECI Cía. Ltda., no disponen de suficiente espacio provocando problemas en la recepción y entrega de la mercadería.
SANCECI Cía. Ltda., se caracteriza por comercializar productos de excelente calidad.	D5	No existe procedimiento para el registro de activos fijos.
Control el sistema de inventario que permite mantener una rotación de los productos.	D6	La empresa no tiene un plan de capacitación continuo para el personal.
La empresa cuenta con equipos de computación de última tecnología que permite ejecutar todas las operaciones.	D7	La empresa no tiene diseñado un sistema de indicadores de gestión.
La empresa cuenta con el sistema informático contable que permite satisfacer todas sus necesidades.	D8	La empresa no tiene planes publicitarios en medios masivos.
La empresa tiene definido un proceso de contratación del personal.		
SANCECI Cía. Ltda., tiene varias formas de pago para la recepción de los pagos de sus clientes lo cual facilita la adquisición de los productos que comercializa.		

OPORTUNIDADES		AMENAZAS
Incremento en las ventas y la participación de SANCECI Cía. Ltda., en el mercado de consumo, por el incremento de la demanda de productos debido a la tendencia a la baja de la inflación.	A1	Menor capacidad adquisitiva de la población para acceder a los productos que ofrece SANCECI Cía. Ltda., debido a la menor facilidad al acceso de financiamiento en las instituciones financieras.
Venta productos diferenciadores que permitan dar impulso a la industria nacional.	A2	Desaceleración de la comercialización de productos que ofrece SANCECI Cía. Ltda., debido a la decreciente tendencia del PIB.
Mayor acceso a una variedad de productos que comercializa SANCECI Cía. Ltda., por el sostenimiento de la dolarización en el Ecuador.	A3	Preocupación del sector empresarial de la futura estabilidad económica, por las medidas adoptadas por el Gobierno actual
El conocimiento por parte de la Gerencia General de la normativa vigente ha permitido que SANCECI Cía. Ltda., nunca haya incurrido en problemas legales.	A4	Disminución de las ventas de SANCECI Cía. Ltda., por la reducción de las remesas lo que conlleva la reducción de la calidad de vida de las familias beneficiarias de éstas.
Diversificación la oferta de productos de SANCECI Cía. Ltda., con aquellos de innovación tecnológica que presenten calidad y buen precio.	A5	Disminución en la demanda de productos que comercializa SANCECI Cía. Ltda., por la disminución de la capacidad de adquisitiva de bienes provocada por el incremento de la tasa de desempleo
Mejorar la utilidad con mayores ventas de frutas y legumbres aprovechando las campañas publicitarias de salud implementadas por el Gobierno.	A6	Disminución de la venta de los productos de SANCECI Cía. Ltda., por el congelamiento de los salarios.
Contar con varios proveedores de SANCECI Cía. Ltda., que permita tener poder de negociación, con la finalidad de obtener mejor rentabilidad en su comercialización.	A7	Estancamiento en la participación del mercado de SANCECI Cía. Ltda., por la fortaleza de sus competidores.
Suscribir convenios con empresas chinas para la provisión de mercadería de bazar y juguetería en busca de ofrecer mejores precios que la competencia.		
Incremento de los clientes potenciales de los productos comercializados por SANCECI Cía. Ltda.		
Incrementar la utilidad con el ingreso a los segmentos de línea blanca e infantil		

Cuadro Nro. 2: Matriz FODA SANCECI Cía. Ltda.

Fuente: KOTLER, P., & KELLER, K. L. (2009). Dirección de marketing. Pearson educación.

3.4.1. MATRICES DE FACTORES EXTERNOS E INTERNOS

Estas matrices están relacionadas con las oportunidades y amenazas resultados del análisis externo, y las fortalezas y debilidades resultado del análisis interno, calificadas con una ponderación o impacto de bajo, mediano o alto. Cabe indicar que los factores externos no son controlables por SANCECI Cía. Ltda., mientras que los internos son controlables a través de la adopción de las medidas correspondientes.

A continuación se presenta la matriz de factores externos con su respectiva calificación del impacto que tienen en las actividades de SANCECI Cía. Ltda.:

FACTORES	CALIFICACIÓN								
	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
MACROAMBIENTE									
<u>Económico</u>									
La tendencia de la inflación es a la baja por lo que se prevé que se estabilizarán los precios			X						X
La tendencia de la tasa de interés activa es creciente por lo que la población ecuatoriana buscará no endeudarse						X			X
El PIB tiene una tendencia decreciente por lo que las actividades económicas en el Ecuador se desaceleran						X			X
La Balanza Comercial tiende a ser más negativa es decir existirá un potencial incremento de las importaciones de bienes		X						X	
La dolarización en el Ecuador ha generado estabilidad económica lo que permitido que la población acceda a créditos con mayor seguridad para efectuar sus gastos		X						X	
<u>Político</u>									
El Gobierno ha adoptado medidas económicas que no permiten el desarrollo del sector empresarial, como son la creación de salvaguardias a la importación de productos y materias primas					X			X	

Legal									
Conocimiento por parte de la Gerencia General de la normativa vigente			X						X
Social									
Las remesas decrecen lo que implicará a corto o mediano plazo una reducción de la calidad de vida de las familias ecuatorianas						X			X
Incremento de la tasa de desempleo						X			X
Congelamiento de salarios						X			X
Tecnológico									
Los avances tecnológicos abren la posibilidad de establecer de abrir nuevos nichos de mercado		X						X	
Los avances tecnológicos abren la posibilidad de establecer de abrir nuevos nichos de mercado	X						X		
Proveedores									
Poder de negociación con los proveedores			X						X
Establecer convenios con empresas chinas para importar mercadería de bazar y juguetería		X						X	
Clientes									
Existen clientes potenciales para la empresa que principalmente son personas naturales		X						X	
Competencia									
Mercado muy competitivo						X			X
Ingreso a nuevos segmentos		X						X	

Cuadro Nro. 3: Matriz Factores Externos SANCECI Cía. Ltda.

Fuente: KOTLER, P., & KELLER, K. L. (2009). Dirección de marketing. Pearson educación.

Enseguida se muestra la matriz de factores internos:

FACTORES	CALIFICACIÓN								
	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
MICROAMBIENTE									
<u>Capacidad Administrativa</u>									
Apertura en la comunicación al interior de la empresa			X						X
Falta de un plan estratégico						X			X
Decisiones centralizadas						X			X
<u>Capacidad Financiera</u>									
Disponibilidad de un sistema contable robusto			X						X
Control de gastos y ventas			X						X
Sin endeudamiento			X						X
Falta de inversión en otro tipo de actividad comercial					X			X	
<u>Capacidad Productiva</u>									
Comercialización productos de excelente calidad			X						X
Control del sistema de inventario			X						X
Falta de disponibilidad de espacio suficiente en bodega					X			X	
<u>Capacidad Tecnológica</u>									
Disponibilidad de equipos de última tecnología		X						X	
Disponibilidad de un sistema informático contable			X			X			
Falta de registro de activos fijos				X			X		
<u>Capacidad del Recurso Humano</u>									
Establecimiento de un proceso de contratación de personal		X						X	
Falta de plan de capacitación continuo					X			X	
Falta de sistema de indicadores de gestión						X			X
<u>Capacidad de Comercialización</u>									
Establecimiento de varias formas de pago			X						X
Falta de planes publicitarios masivos						X			X

Cuadro Nro. 4: Matriz Factores Internos SANCECI Cía. Ltda.

Fuente: KOTLER, P., & KELLER, K. L. (2009). Dirección de marketing. Pearson educación.

3.4.2. MATRIZ DE POTENCIALIDAD

Con la finalidad de establecer la mayor incidencia positiva entre las Fortalezas y Oportunidades, se elaboró la matriz de potencialidad, en base a la aplicación de la siguiente escala: 1= bajo, 3= medio, 5= alto, relacionadas con la incidencia la variable de gestión en la empresa.

A continuación se muestra la matriz de potencialidades:

	OPORTUNIDADES										TOTAL	
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	010		
FORTALEZAS	Incremento en las ventas y la participación de SANCECI Cía. Ltda. en el mercado de consumo, por el incremento de la demanda de productos debido a la tendencia a la baja de la inflación.	Venta productos diferenciadores que permitan dar impulso a la industria nacional.	Mayor acceso a una variedad de productos que comercializa SANCECI Cía. Ltda. por el sostenimiento de la dolarización en el Ecuador.	El conocimiento por parte de la Gerencia General de la normativa vigente ha permitido que SANCECI Cía. Ltda. nunca haya incurrido en problemas legales.	Diversificación la oferta de productos de SANCECI Cía. Ltda. con aquellos de innovación tecnológica que presenten calidad y buen precio.	Mejorar la utilidad con mayores ventas de frutas y legumbres aprovechando las campañas publicitarias de salud implementadas por el Gobierno.	Contar con varios proveedores de SANCECI Cía. Ltda. que permita tener poder de negociación, con la finalidad de obtener mejor rentabilidad en su comercialización.	Suscribir convenios con empresas chinas para la provisión de mercadería de bazar y juguetería en busca de ofrecer mejores precios que la competencia.	Incremento de los clientes potenciales de los productos comercializados por SANCECI Cía. Ltda.	Incrementar la utilidad con el ingreso a los segmentos de línea blanca e infantil		
F1	La apertura en la comunicación al interior de la empresa genera un buen ambiente laboral.	3	3	1	1	1	1	1	3	1	16	
F2	La empresa mantiene un sistema contable robusto que le permite obtener la información contable actualizada.	3	1	3	1	3	1	1	3	1	18	
F3	El control sobre el gasto e ingresos provenientes de las ventas se lo realiza a través de presupuestos trimestrales y anuales.	3	3	3	1	1	3	3	1	1	20	
F4	La empresa no mantiene ningún préstamo con institución financiera alguna.	3	3	3	1	3	3	3	3	1	24	
F5	SANCECI Cía. Ltda. se caracteriza por comercializar productos de excelente calidad.	5	5	5	1	5	5	5	5	5	46	
F6	Control el sistema de inventario que permite mantener una rotación de los productos.	5	5	5	1	3	5	5	3	3	38	
F7	La empresa cuenta con equipos de computación de última tecnología que permite ejecutar todas las operaciones.	5	5	5	3	3	5	3	3	1	34	
F8	La empresa cuenta con el sistema informático contable que permite satisfacer todas sus necesidades.	5	5	5	1	3	3	3	3	1	30	
F9	La empresa tiene definido un proceso de contratación del personal.	5	5	1	5	1	5	1	1	1	26	
F10	SANCECI Cía. Ltda. tiene varias formas de pago para la recepción de los pagos de sus clientes lo cual facilita la adquisición de los productos que comercializa.	5	5	5	3	5	1	1	3	1	30	
TOTAL		40	40	38	18	28	32	26	26	18	16	282

Cuadro Nro. 5: Matriz de Potencialidades SANCECI Cía. Ltda.

Fuente: KOTLER, P., & KELLER, K. L. (2009). Dirección de marketing. Pearson educación.

De la matriz anterior se han seleccionado los 3 valores de los totales en fortalezas y oportunidades que denotan prioridad y mayor incidencia en la gestión de SANCECI Cía. Ltda., los cuales se tomarán únicamente en la determinación de las estrategias.

3.4.3. MATRIZ DE VULNERABILIDAD

De igual forma que en la matriz de potencialidad, la de vulnerabilidad establece la mayor incidencia negativa considerando las Debilidades y Amenazas en base a la aplicación de la siguiente escala: 1= bajo, 3= medio, 5= alto.

	AMENAZAS							TOTAL	
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7		
DEBILIDADES	Menor capacidad adquisitiva de la población para acceder a los productos que ofrece SANCECI Cía. Ltda. debido a la menor facilidad al acceso de financiamiento en las instituciones financieras.	Desaceleración de la comercialización de productos que ofrece SANCECI Cía. Ltda. debido a la decreciente tendencia del PIB.	Preocupación del sector empresarial de la futura estabilidad económica, por las medidas adoptadas por el Gobierno actual	Disminución de las ventas de SANCECI Cía. Ltda. por la reducción de las remesas lo que conlleva la reducción de la calidad de vida de las familias beneficiarias de las remesas.	Disminución en la demanda de productos que comercializa SANCECI Cía. Ltda., por la disminución de la capacidad de adquisitiva de bienes provocada por el incremento de la tasa de desempleo	Disminución de la venta de los productos de SANCECI Cía. Ltda. por el congelamiento de los salarios.	Estancamiento en la participación del mercado de SANCECI Cía. Ltda. por la fortaleza de sus competidores.		
F1	La empresa no dispone de un direccionamiento estratégico que permita que el personal que labora en SANCECI Cía. Ltda. se alinee con la misión, visión y objetivos empresariales.							21	
F2	Las decisiones están centralizadas en la Gerencia General.							27	
F3	La falta de inversión en otro tipo de actividad comercial genera riesgo ya que solamente se depende de la principal actividad que realiza SANCECI Cía. Ltda.							9	
F4	Las bodegas de SANCECI Cía. Ltda. no disponen de suficiente espacio provocando problemas en la recepción y entrega de la mercadería.							23	
F5	No existe procedimiento para el registro de activos fijos.							7	
F6	La empresa no tiene un plan de capacitación continuo para el personal.							17	
F7	La empresa no tiene diseñado un sistema de indicadores de gestión.							27	
F8	La empresa no tiene planes publicitarios en medios masivos.							31	
	TOTAL	14	24	14	26	26	28	30	162

Cuadro Nro. 6: Matriz de Vulnerabilidad SANCECI Cía. Ltda.

Fuente: KOTLER, P., & KELLER, K. L. (2009). Dirección de marketing. Pearson educación.

Así mismo de la matriz anterior se toman las 3 debilidades y amenazas que registran mayores valores de vulnerabilidad. Más adelante del trabajo se establecerá las estrategias con el fin de minimizarlas.

3.4.4. MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA

Se presenta la matriz de síntesis estratégica que recoge las estrategias para impulsar las fortalezas y oportunidades y minimizar el efecto de las debilidades y amenazas:

MATRIZ DE ESTRATEGIAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		1. Incremento de la demanda de productos 2. Venta productos diferenciadores 3. Mejorar la utilidad
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1. Comercializa productos de excelente calidad	Continuar comercializando productos de excelente calidad que identifique la imagen de la empresa	Implementar un sistema post venta que permita conocer el nivel de satisfacción del cliente
2. Control de inventario	Continuar controlando el inventario y extenderlo hacia nuevos segmentos de productos	Establecer un comité de investigación de mercado que esté atento al desenvolvimiento de la competencia
3. Cuenta con equipos de computación de última tecnología	Diseñar e implementar un plan de capacitación continua para el personal para el mejor aprovechamientos de las herramientas tecnológicas	Establecer un plan de incentivos para el cumplimiento de los objetivos empresariales
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1. Decisiones centralizadas	Diseñar e implementar un plan de delegación de decisiones para los diferentes niveles jerárquicos	Conformar una comisión que analice la forma de bajar costos para ofrecer mejores precios
2. Falta de sistema de indicadores de gestión	Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que permita marcar el rumbo de la empresa	Evaluar periódicamente la gestión de la empresa con la finalidad de implementar el proceso de mejora continua
3. Falta de plan de publicidad	Diseñar e implementar un plan de publicidad en medios masivos como prensa, radio y televisión	Estandarizar la imagen de la fuerza laboral de la empresa

Cuadro Nro. 7: Matriz de Síntesis Estratégica SANCECI Cía. Ltda.

Fuente: KOTLER, P., & KELLER, K. L. (2009). Dirección de marketing. Pearson educación.

3.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.5.1. MISIÓN Y VISIÓN

La misión describe el propósito fundamental y la razón de existir de SANCECI Cía. Ltda., y define el beneficio que pretende dar y las fronteras de responsabilidad, así como su campo de especialización. Para el presente caso, al existir por el momento una misión vigente de SANCECI Cía. Ltda., este trabajo propone la siguiente reforma de la **misión**:

“COMERCIALIZAR UNA VARIEDAD DE PRODUCTOS CON CALIDAD, LA MEJOR ATENCIÓN Y PRECIOS ACCESIBLES PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE NUESTROS CLIENTES”.

La visión conlleva ver más allá del tiempo y del espacio para construir en la mente una situación deseable de SANCECI Cía. Ltda., que permita tener claro lo que se quiere hacer y a dónde quiere llegar. Para el caso de SANCECI Cía. Ltda., igualmente existe una visión vigente, razón por la cual se presenta la siguiente propuesta de modificación de la **visión**:

“PARA EL AÑO 2020 ESTAR ENTRE LAS CINCO EMPRESAS LÍDERES EN LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS EN LA CIUDAD DE CUENCA OFRECIENDO CALIDAD, PRECIOS COMPETITIVOS Y EXCELENTE ATENCIÓN AL CLIENTE”.

Dado que los valores son creencias sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, formando la cultura empresarial que guían las acciones de sus directivos y empleados para cumplir la misión, visión y objetivos que persigue SANCECI Cía. Ltda. A continuación se describe una propuesta fundamentada en las características que distingue al personal que labora en esta empresa:

- a) Compromiso: Priorizar los intereses empresariales.
- b) Respeto: Establecer relaciones interpersonales con consideración y dignidad.
- c) Calidad: Desarrollar nuestras actividades con excelencia.
- d) Responsabilidad: Cumplir con los compromisos adquiridos.

3.5.2. ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Luego de los análisis respectivos, que se realizaron con los diferentes niveles de SANCECI Cía. Ltda., se logró establecer la siguiente estrategia empresarial:

“COMERCIALIZAR PRODUCTOS DE EXCELENTE CALIDAD Y PRECIO A NUESTROS CLIENTES QUE PERMITA A SANCECI CÍA. LTDA. SER MÁS COMPETITIVA EN EL MERCADO”

3.5.3. ESTRATEGIAS BAJO PERSPECTIVAS

Las perspectivas consideradas en el modelo de Kaplan y Norton son la financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

A continuación se presenta una tabla con el resumen de las estrategias bajo las perspectivas antes indicadas:

No.	PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	ESTRATEGIA
1	FINANCIERA	Rentabilidad	Conformar una comisión que analice la forma de bajar costos para ofrecer mejores precios
2	CLIENTE	Calidad	Continuar comercializando productos de excelente calidad que identifique la imagen de la empresa
3	PROCESOS INTERNOS	Proceso de Gestión de Operaciones	Diseñar e implementar un plan de delegación de decisiones para los diferentes niveles jerárquicos
			Continuar controlando el inventario y extenderlo hacia nuevos segmentos de productos
			Evaluar periódicamente la gestión de la empresa con la finalidad de implementar el proceso de mejora continua
			Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que permita marcar el rumbo de la empresa
		Proceso de Gestión de Clientes	Establecer un comité de investigación de mercado que esté atento al desenvolvimiento de la competencia
			Diseñar e implementar un plan de publicidad en medios masivos como prensa, radio y televisión
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capital humano	Implementar un sistema post venta que permita conocer el nivel de satisfacción del cliente
			Diseñar e implementar un plan de capacitación continua para el personal para el mejor aprovechamientos de las herramientas tecnológicas
			Establecer un plan de incentivos para el cumplimiento de los objetivos empresariales
			Estandarizar la imagen de la fuerza laboral de la empresa

Cuadro Nro. 8: Resumen de Estrategias SANCECI Cía. Ltda.

Fuente: Investigación Directa

3.6. OBJETIVOS

Los objetivos empresariales son los esfuerzos orientados a conseguir un fin en un determinado tiempo y vinculados directamente con la misión, visión y valores.

A continuación se define el objetivo empresarial de SANCECI Cía. Ltda.:

“POSICIONARSE ENTRE LOS CINCO MEJORES COMERCIALIZADORES DE PRODUCTOS DE LA CIUDAD DE CUENCA OFRECIENDO CALIDAD Y PRECIOS COMPETITIVOS QUE PERMITAN SATISFACER LAS NECESIDADES DE NUESTROS CLIENTES”

3.6.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos provienen de las estrategias planteadas anteriormente, las cuales se detallan a continuación:

PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	ESTRATEGIA	No.	OBJETIVO ESTRATÉGICO
FINANCIERA	Rentabilidad	Conformar una comisión que analice la forma de bajar costos para ofrecer mejores precios	1	Incrementar la rentabilidad mediante el incremento de ventas ofreciendo mejores precios
			2	Incrementar la rentabilidad mediante la reducción de costos y gastos operativos
CLIENTE	Calidad	Continuar comercializando productos de excelente calidad que identifique la imagen de la empresa	3	Mantener los clientes actuales mediante promociones y sorteos
PROCESOS INTERNOS	Proceso de Gestión de Operaciones	Diseñar e implementar un plan de delegación de decisiones para los diferentes niveles jerárquicos	4	Reducir la centralización de las decisiones mediante la delegación y evaluación de resultados
		Continuar controlando el inventario y extenderlo hacia nuevos segmentos de productos	5	Mantener el control de inventario mediante el seguimiento de la rotación de productos
		Evaluar periódicamente la gestión de la empresa con la finalidad de implementar el proceso de mejora continua	6	Incrementar la eficiencia de la gestión mediante el diseño, implementación y evaluación de un sistema de gestión
		Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que permita marcar el rumbo de la empresa		
	Proceso de Gestión de Clientes	Establecer un comité de investigación de mercado que esté atento al desenvolvimiento de la competencia	7	Incrementar la participación en el mercado de la ciudad de Cuenca mediante el monitoreo continuo del mercado
		Diseñar e implementar un plan de publicidad en medios masivos como prensa, radio y televisión	8	Incrementar el conocimiento y existencia de la empresa mediante la implementación de un plan de publicidad
Implementar un sistema post venta que permita conocer el nivel de satisfacción del cliente		9	Incrementar la comunicación con el cliente mediante la implementación de un buzón de sugerencias	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capital humano	Diseñar e implementar un plan de capacitación continua para el personal para el mejor aprovechamientos de las herramientas tecnológicas	10	Incrementar la cultura empresarial mediante la implementación de un plan de capacitación continua, evaluación e incentivos
Establecer un plan de incentivos para el cumplimiento de los objetivos empresariales				
Estandarizar la imagen de la fuerza laboral de la empresa				

Cuadro Nro. 9: Objetivos Estratégicos SANCECI Cía. Ltda.

Fuente: KOTLER, P., & KELLER, K. L. (2009). Dirección de marketing. Pearson educación.

3.7. MAPA ESTRATÉGICO

A continuación se muestra el Mapa Estratégico de SANCECI Cía. Ltda.:

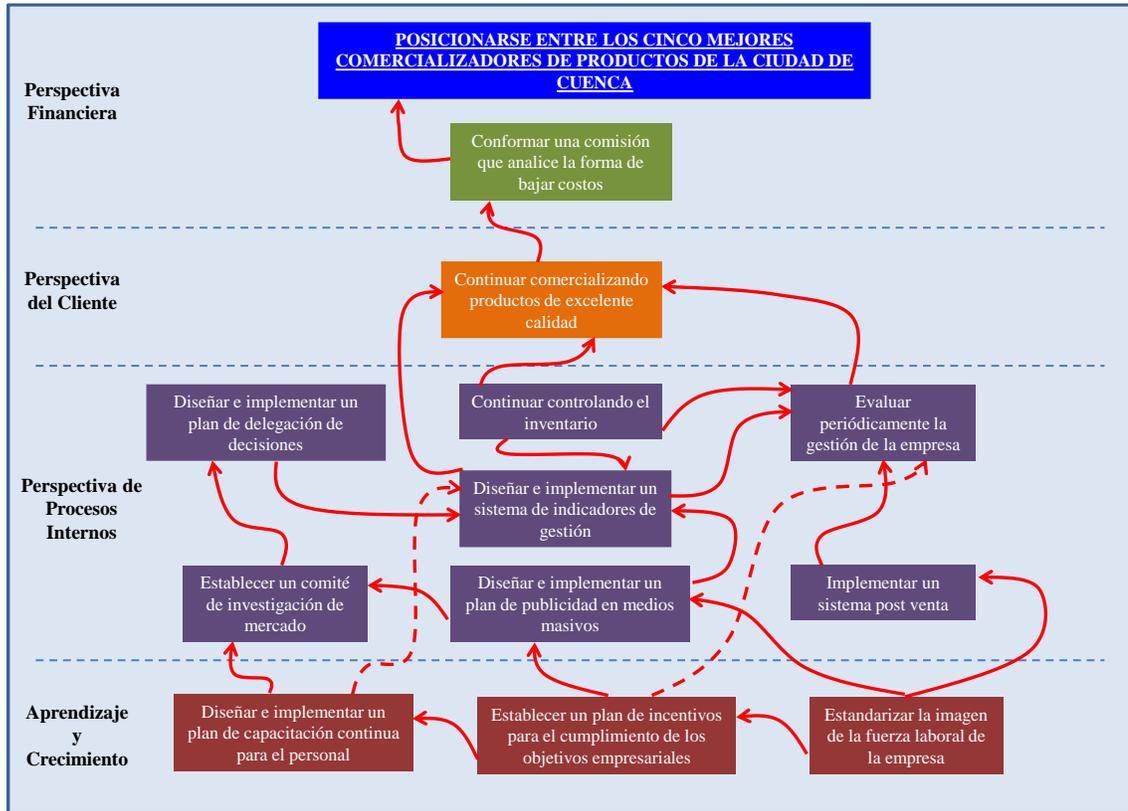


Gráfico Nro. 12: Mapa Estratégico SANCECI Cía. Ltda.

Fuente: KOTLER, P., & KELLER, K. L. (2009). Dirección de marketing. Pearson educación.

3.8 CUADRO DE MADO INTEGRAL (BSC)

A continuación se presenta el Tablero de Comando que incluye las perspectivas e Kaplan y Norton, sus respectivos objetivos estratégicos asociados a los indicadores de desempeño, definición operacional, frecuencia, la fuente de datos, el nivel actual, las metas para los años 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020, sus variaciones semaforizadas, iniciativas estratégicas, fechas de inicio y fin, así como sus responsables:

Cuadro de Mando Integral (BSC) SANCECI Cía. Ltda.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES DE DESEMPEÑO	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA	FUENTE DE DATOS	NIVEL ACTUAL	META 2016	META 2017	META 2018	META 2019	META 2020	VARIACIONES	INICIATIVA ESTRATÉGICA	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	RESPONSABLE
FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad mediante el incremento de ventas ofreciendo mejores precios	Variación de la rentabilidad	Utilidad (periodo actual) / Ventas (periodo actual)	Trimestral	Estados Financieros	11,5%	12,0%	12,5%	13,0%	13,5%	14,0%	>= 11,5% y <12,5% >=12,5% y <13,5% >=13,5% y <=14%	Elaborar una metodología para el establecimiento de precios competitivos	01-Ene-16	31-Dic-16	Contador
	Incrementar la rentabilidad mediante la reducción de costos y gastos operativos	Reducción de Costos y Gastos	[(Costos y Gastos (periodo actual) - Costos y Gastos (periodo anterior)) / Costos y Gastos (periodo anterior)]	Trimestral	Estados Financieros	15,0%	14,5%	14,0%	13,5%	13,0%	12,5%	>= 15% y <14% >=14% y <13% >=13% y <=12,5%	Desarrollar una metodología para reducción de costos y gastos	01-Ene-16	31-Dic-16	Contador
CLIENTE	Mantener los clientes actuales mediante promociones y sorteos	Variación del número de clientes	Número de clientes (periodo actual) / Número de clientes (periodo anterior)	Semestral	Base de datos de ventas	3.527	3.527	3.527	3.527	3.527	3.527	<3.527 =3.527 >3.527	Identificar las promociones y sorteos que se podrían realizar en base al presupuesto disponible	01-Ene-16	31-Dic-16	Gerente Administrativo
PROCESOS INTERNOS	Reducir la centralización de las decisiones mediante la delegación y evaluación de resultados	Variación del número de decisiones adoptadas por la Gerente Propietaria	[Número de decisiones (periodo anterior) - Número de decisiones (periodo actual)] / Número de decisiones (periodo anterior)	Anual	Informes internos	0,0%	3,0%	6,0%	9,0%	12,0%	15,0%	>= 0% y <6% >=6% y <12% >=12% y <=15%	Identificar las decisiones que se pueden delegar y establecer los mecanismos para evaluación de resultados	01-Ene-17	31-Dic-18	Gerente Propietario
	Mantener el control de inventario mediante el seguimiento de la rotación de productos	Días promedio de rotación de productos	Fecha de salida del producto (por tipo) - Fecha de ingreso del producto (por tipo)	Trimestral	Informes internos	30	30	30	30	30	30	>30 =30 <30	Elaborar una estadística por producto y proveedor de la rotación de los productos	01-Ene-17	31-Dic-18	Jefe de Bodega
	Incrementar la eficiencia de la gestión mediante el diseño, implementación y evaluación de un sistema de gestión	Avance en la implementación del sistema de gestión	Número de actividades cumplidas / Número total de actividades	Semestral	Informes internos	0,0%	30,0%	60,0%	100,0%	100,0%	100,0%	>= 0% y <30% >=30% y <60% >=60% y <=100%	Desarrollar el sistema de gestión, evaluación y mejora continua	01-Ene-17	31-Dic-18	Gerente Administrativo
	Incrementar la participación en el mercado de la ciudad de Cuenca mediante el monitoreo continuo del mercado	Avance de participación en el mercado	Ventas de SANCECI (periodo anterior) / Ventas totales en Cuenca (periodo anterior)	Anual	Informes internos	10,0%	15,0%	20,0%	25,0%	30,0%	35,0%	>= 10% y <20% >=20% y <30% >=30% y <=35%	Desarrollar un estudio de mercado para la determinación de la participación y sus actores	01-Ene-17	31-Dic-18	Gerente Propietario
	Incrementar el conocimiento y existencia de la empresa mediante la implementación de un plan de publicidad	Avance en la implementación del plan de publicidad	Número de actividades cumplidas / Número total de actividades	Semestral	Informes internos	0,0%	50,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	>= 0% y <30% >=30% y <70% >=70% y <=100%	Elaborar un plan de publicidad en medios masivos	01-Ene-19	31-Dic-20	Jefe de Bazar
	Incrementar la comunicación con el cliente mediante la implementación de un buzón de sugerencias	Avance en la implementación del buzón de sugerencias	Número de actividades cumplidas / Número total de actividades	Trimestral	Informes internos	0,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	>= 0% y <30% >=30% y <70% >=70% y <=100%	Elaborar un cuestionario que permita evaluar el nivel de satisfacción del cliente	01-Ene-19	31-Dic-20	Supervisor de Cajas
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incrementar la cultura empresarial mediante la implementación de un plan de capacitación continua, evaluación e incentivos	Avance en la implementación del plan de capacitación	Número de actividades cumplidas / Número total de actividades	Trimestral	Informes internos	0,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	>= 0% y <30% >=30% y <70% >=70% y <=100%	Elaborar el plan de capacitación, evaluación e incentivos	01-Ene-19	31-Dic-20	Gerente Administrativo

Cuadro Nro. 10: Cuadro de Mando Integral (BSC) SANCECI Cía. Ltda.

Fuente: KOTLER, P., & KELLER, K. L. (2009). Dirección de marketing. Pearson educación.

Los valores, e indicadores propuestos en esta investigación, fueron estructurados conjuntamente con el Gerente General de SANCECI Cía. Ltda.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Planeación y seguimiento de Gestión Integral de SANCECI Cía. Ltda.

IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS

Es imprescindible que para llevar a feliz término las iniciativas estratégicas se determinen los proyectos requeridos para el efecto, los cuales una vez identificados se priorizan estableciendo el impacto en los objetivos estratégicos, para lo cual se utiliza la calificación de 1= bajo, 3= medio y 5= alto:

PERSPECTIVA		OBJETIVO ESTRATÉGICO	PESO PORCENTUAL	PROYECTOS									
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FINANCIERA	1	Incrementar la rentabilidad mediante el incremento de ventas ofreciendo mejores precios	14%	5	5	3	3	3	5	5	3	3	1
				Elaborar una metodología para el establecimiento de precios competitivos	Desarrollar una metodología para reducción de costos y gastos	Identificar las promociones y sorteos que se podrían realizar en base al presupuesto disponible	Identificar las decisiones que se pueden delegar y establecer los mecanismos para evaluación de	Elaborar una estadística por producto y proveedor de la rotación de los productos	Desarrollar el sistema de gestión, evaluación y mejora continua	Desarrollar un estudio de mercado para la determinación de la participación y sus actores	Elaborar un plan de publicidad en medios masivos	Elaborar un cuestionario que permita evaluar el nivel de satisfacción del cliente	Elaborar el plan de capacitación, evaluación e incentivos

	2	Incrementar la rentabilidad mediante la reducción de costos y gastos operativos	14%	5	5	5	3	3	1	3	3	1	3
CLIENTE	3	Mantener los clientes actuales mediante promociones y sorteos	10%	3	5	5	1	3	1	3	5	5	3
PROCESOS INTERNOS	4	Reducir la centralización de las decisiones mediante la delegación y evaluación de resultados	8%	3	3	1	5	1	3	1	1	1	1
	5	Mantener el control de inventario mediante el seguimiento de la rotación de productos	10%	3	3	3	1	5	1	3	1	5	5
	6	Incrementar la eficiencia de la gestión mediante el diseño, implementación y evaluación de un sistema de gestión	10%	5	1	1	3	1	5	1	3	5	3
	7	Incrementar la participación en el mercado de la ciudad de Cuenca mediante el monitoreo continuo del mercado	10%	5	3	3	1	3	1	5	5	5	1
	8	Incrementar el conocimiento y existencia de la empresa mediante la implementación de un plan de publicidad	9%	3	3	5	1	1	3	5	5	5	1
	9	Incrementar la comunicación con el cliente mediante la implementación de un buzón de sugerencias	7%	3	1	5	1	5	5	5	5	5	1
	10	Incrementar la cultura empresarial mediante la implementación de un plan de capacitación continua, evaluación e incentivos	8%	1	3	3	1	5	3	1	1	1	5
IMPACTO ESTRATÉGICO TOTAL			100%	380	342	344	208	296	274	328	320	352	240
PRIORIDAD				1	4	3	10	8	7	5	6	2	9

Cuadro Nro. 11: Identificación de proyectos SANCECI Cía. Ltda.

Fuente: KOTLER, P., & KELLER, K. L. (2009). Dirección de marketing. Pearson educación.

A continuación se presenta el resumen de la priorización de los proyectos:

Prioridad	Iniciativa	Puntos	Tiempo de Ejecución	Periodo	Costos
1	Elaborar una metodología para el establecimiento de precios competitivos	380	Corto plazo	2016	\$ 3.500,00
2	Elaborar un cuestionario que permita evaluar el nivel de satisfacción del cliente	352	Corto plazo	2016	\$ 600,00
3	Identificar las promociones y sorteos que se podrían realizar en base al presupuesto disponible	344	Corto plazo	2016	\$ 20.000,00
4	Desarrollar una metodología para reducción de costos y gastos	342	Mediano Plazo	2017 - 2018	\$ 2.500,00
5	Desarrollar un estudio de mercado para la determinación de la participación y sus actores	328	Mediano Plazo	2017 - 2018	\$ 15.000,00
6	Elaborar un plan de publicidad en medios masivos	320	Mediano Plazo	2017 - 2018	\$ 50.000,00
7	Desarrollar el sistema de gestión, evaluación y mejora continua	274	Mediano Plazo	2017 - 2018	\$ 15.000,00
8	Elaborar una estadística por producto y proveedor de la rotación de los productos	296	Largo Plazo	2019 - 2020	\$ 3.000,00
9	Elaborar el plan de capacitación, evaluación e incentivos	240	Largo Plazo	2019 - 2020	\$ 10.000,00
10	Identificar las decisiones que se pueden delegar y establecer los mecanismos para evaluación de resultados	208	Largo Plazo	2019 - 2020	\$ 1.500,00
TOTAL PRESUPUESTO					\$ 121.100,00

Cuadro Nro. 12: Priorización de proyectos SANCECI Cía. Ltda.

Fuente: KOTLER, P., & KELLER, K. L. (2009). Dirección de marketing. Pearson educación.

Estos datos fueron establecidos, con la ayuda del Gerente General de la empresa; así como la persona encargada del departamento financiero, considerando el tiempo de ejecución y sus costos.

4.2.PLAN OPERATIVO ANUAL

A continuación se presentan los perfiles de cada proyecto, que en su conjunto constituyen el Plan Operativo Anual, perfiles que están orientados a que la diferencia entre lo programado y lo realmente ejecutado se mínima:

Nombre:	Elaborar una metodología para el establecimiento de precios competitivos													Proyecto No. 1
Objetivo:	Ofrecer los mejores precios a nuestros clientes													
Área:	Nivel directivo, administrativo y operativo													
Responsable:	Contador													
Plazo:	Corto Plazo													
Alcance:	Toda la administración													
No.	Actividad	Trimestre 1 - 2016			Trimestre 2 - 2016			Trimestre 3 - 2016			Trimestre 4 - 2016			Recursos
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
1	Elaborar una estadística de los últimos 5 años de los productos adquiridos, proveedor y sus precios													\$ 400,00
2	Identificar los proveedores a nivel nacional, condiciones de pago y plazos de entrega													\$ 300,00
3	Evaluar los costos de logística, de personal y de infraestructura													\$ 300,00
4	Analizar la utilidad bruta y neta por producto													\$ 300,00
5	Elaborar un procedimiento para el costeo de los productos													\$ 1.300,00
6	Evaluar la calidad de nuevos proveedores con productos iguales o similares													\$ 200,00
7	Identificar los productos con los que se pueden ofrecer mejores precios													\$ 300,00
8	Socializar el procedimiento con el nivel directivo													\$ 200,00
9	Implementación del procedimiento													\$ 200,00
TOTAL														\$ 3.500,00

Cuadro Nro. 13: Proyecto 1 SANCECI Cía. Ltda.

Fuente: KOTLER, P., & KELLER, K. L. (2009). Dirección de marketing. Pearson educación.

Esta información, se estimó con el aporte del Gerente General de SANCECI, con la participación del contador quién será el responsable de elaborar la metodología para el establecimiento de precios a los clientes.

Nombre:	Elaborar un cuestionario que permita evaluar el nivel de satisfacción del cliente												Proyecto No. 2	
Objetivo:	Conocer el nivel de satisfacción de nuestros clientes y mejorarlo													
Área:	Nivel directivo, administrativo y operativo													
Responsable:	Supervisor de Cajas													
Plazo:	Corto Plazo													
Alcance:	Toda la administración													
No.	Actividad	Trimestre 1 - 2016			Trimestre 2 - 2016			Trimestre 3 - 2016			Trimestre 4 - 2016			Recursos
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
1	Identificar los servicios y productos sobre los cuales se deben aplicar la encuesta													\$ 100,00
2	Elaborar el procedimiento de evaluación de satisfacción													\$ 200,00
3	Aplicar la encuesta													\$ 100,00
4	Evaluar los resultados													\$ 100,00
5	Adoptar las medidas de ajuste													\$ 100,00
TOTAL													\$ 600,00	

Cuadro Nro. 14: Proyecto 2 SANCECI Cía. Ltda.

Fuente: KOTLER, P., & KELLER, K. L. (2009). Dirección de marketing. Pearson educación.

Esta información, fue estructurada y planificada con el gerente General de SANCEI. Se estimó su financiamiento con el contador de la empresa.

Nombre:	Identificar las promociones y sorteos que se podrían realizar en base al presupuesto disponible													Proyecto No. 3
Objetivo:	Incrementar las ventas con la captación de nuevos clientes													
Área:	Nivel directivo, administrativo y operativo													
Responsable:	Gerente Administrativo													
Plazo:	Corto Plazo													
Alcance:	Todo personal de la empresa													
No.	Actividad	Trimestre 1 - 2016			Trimestre 2 - 2016			Trimestre 3 - 2016			Trimestre 4 - 2016			Recursos
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
1	Establecer el presupuesto necesario para promociones													\$ 500,00
2	Efectuar las reformas presupuestarias para promociones													\$ 500,00
3	Identificar las promociones a realizarse y la época en que se deben ofrecer													\$ 500,00
4	Analizar las expectativas de nuevos clientes y ventas con las promociones													\$ 500,00
5	Elaborar una metodología para el establecimiento de promociones													\$ 1.000,00
6	Implementar las promociones													\$ 16.000,00
7	Evaluar los resultados													\$ 500,00
8	Aplaicar ajustes													\$ 500,00
TOTAL														\$ 20.000,00

Cuadro Nro. 15: Proyecto 3 SANCECI Cía. Ltda.

Fuente KOTLER, P., & KELLER, K. L. (2009). Dirección de marketing. Pearson educación.

Los recursos a utilizar fueron estructurados conjuntamente con el Gerente de la empresa y su contador.

Nombre:	Desarrollar una metodología para reducción de costos y gastos												Proyecto No. 4	
Objetivo:	Incrementar la rentabilidad													
Área:	Nivel directivo, administrativo y operativo													
Responsable:	Contador													
Plazo:	Mediano Plazo													
Alcance:	Todo personal de la empresa													
No.	Actividad	Semestre 1 - 2017			Semestre 2 - 2017			Semestre 1 - 2018			Semestre 2 - 2018			Recursos
		Bim 1	Bim 2	Bim 3	Bim 1	Bim 2	Bim 3	Bim 1	Bim 2	Bim 3	Bim 1	Bim 2	Bim 3	
1	Identificar los rubros que generan mayores gastos													\$ 200,00
2	Identificar los rubros que generan mayores costos													\$ 200,00
3	Identificar la forma de optimizar los costos y gastos													\$ 400,00
4	Elaborar un procedimiento para la optimización de costos y gastos													\$ 1.300,00
5	Socializar el procedimiento													\$ 100,00
6	Implementar y evaluar los resultados													\$ 200,00
7	Aplicar ajustes													\$ 100,00
TOTAL													\$ 2.500,00	

Cuadro Nro. 16: Proyecto 4 SANCECI Cía. Ltda.

Fuente: Investigación Directa

Los recursos a utilizar fueron estructurados conjuntamente con el Gerente de la empresa y su contador.

Nombre:	Desarrollar un estudio de mercado para la determinación de la participación y sus actores												Proyecto No. 5	
Objetivo:	Conocer la participación de SANCECI Cía. Ltda. en el mercado de Cuenca													
Área:	Nivel directivo, administrativo y operativo													
Responsable:	Gerente Propietario													
Plazo:	Mediano Plazo													
Alcance:	Todo el nivel jerárquico													
No.	Actividad	Semestre 1 - 2017			Semestre 2 - 2017			Semestre 1 - 2018			Semestre 2 - 2018			Recursos
		Bim 1	Bim 2	Bim 3	Bim 1	Bim 2	Bim 3	Bim 1	Bim 2	Bim 3	Bim 1	Bim 2	Bim 3	
1	Identificar las posibles empresas de prestigio que podrían ejecutar el estudio													\$ 1.000,00
2	Solicitar cotizaciones y evaluar las propuestas													\$ 500,00
3	Adjudicación del contrato con la empresa seleccionada													\$ 500,00
4	Ejecución del estudio													\$ 8.000,00
5	Análisis de resultados del estudio													
6	Implementación de recomendaciones para mejorar la participación de la empresa													\$ 4.000,00
7	Evaluación de resultados de acciones de implementación													\$ 500,00
8	Aplicación de ajustes													\$ 500,00
TOTAL													\$ 15.000,00	

Cuadro Nro. 17: Proyecto 5 SANCECI Cía. Ltda.

Fuente: KOTLER, P., & KELLER, K. L. (2009). Dirección de marketing. Pearson educación.

Los recursos a utilizar fueron estructurados conjuntamente con el Gerente de la empresa y su contador.

Nombre:	Elaborar un plan de publicidad en medios masivos												Proyecto No. 6	
Objetivo:	Incrementar las ventas													
Área:	Nivel directivo, administrativo y operativo													
Responsable:	Jefe de Bazar													
Plazo:	Mediano Plazo													
Alcance:	Todo el personal de la empresa													
No.	Actividad	Semestre 1 - 2017			Semestre 2 - 2017			Semestre 1 - 2018			Semestre 2 - 2018			Recursos
		Bim 1	Bim 2	Bim 3	Bim 1	Bim 2	Bim 3	Bim 1	Bim 2	Bim 3	Bim 1	Bim 2	Bim 3	
1	Identificar las posibles empresas de prestigio que podrían ejecutar el plan													\$ 1.000,00
2	Solicitar cotizaciones y evaluar las propuestas													\$ 1.000,00
3	Adjudicación del contrato con la empresa seleccionada													\$ 500,00
4	Ejecución del plan													\$ 10.000,00
5	Análisis de resultados del plan													\$ 3.000,00
6	Implementación de recomendaciones para ejecutar el plan de publicidad													\$ 33.000,00
7	Evaluación de resultados de acciones de implemenatción													\$ 500,00
8	Apliación de ajustes													\$ 1.000,00
TOTAL													\$ 50.000,00	

Cuadro Nro. 18: Proyecto 6 SANCECI Cía. Ltda.

Fuente: KOTLER, P., & KELLER, K. L. (2009). Dirección de marketing. Pearson educación.

Los recursos a utilizar fueron estructurados conjuntamente con el Gerente de la empresa y su contador.

Nombre:	Desarrollar el sistema de gestión, evaluación y mejora continua												Proyecto No. 7	
Objetivo:	Incrementar la gestión de la empresa													
Área:	Nivel directivo, administrativo y operativo													
Responsable:	Gerente Administrativo													
Plazo:	Mediano Plazo													
Alcance:	Todo el personal de la empresa													
No.	Actividad	Semestre 1 - 2017			Semestre 2 - 2017			Semestre 1 - 2018			Semestre 2 - 2018			Recursos
		Bim 1	Bim 2	Bim 3	Bim 1	Bim 2	Bim 3	Bim 1	Bim 2	Bim 3	Bim 1	Bim 2	Bim 3	
1	Evaluar los resultados del sistema de gestión vigente													\$ 5.000,00
2	Análisis de las medidas de ajuste y mejora continua													\$ 500,00
3	Replanteamiento de estrategias empresariales													\$ 2.000,00
4	Implementación del nuevo sistema de gestión													\$ 5.000,00
5	Evaluación de resultados													\$ 2.000,00
6	Aplicación de ajustes													\$ 500,00
TOTAL													\$ 15.000,00	

Cuadro Nro. 19: Proyecto 7 SANCECI Cía. Ltda.

Fuente: KOTLER, P., & KELLER, K. L. (2009). Dirección de marketing. Pearson educación.

Los recursos a utilizar fueron estructurados conjuntamente con el Gerente de la empresa y su contador.

Nombre:	Elaborar una estadística por producto y proveedor de la rotación de los productos												Proyecto No. 8	
Objetivo:	Controlar los activos													
Área:	Nivel directivo, administrativo y operativo													
Responsable:	Jefe de Bodega													
Plazo:	Largo Plazo													
Alcance:	Todo el personal de la empresa													
No.	Actividad	Semestre 1 - 2019			Semestre 2 - 2019			Semestre 1 - 2020			Semestre 2 - 2020			Recursos
		Bim 1	Bim 2	Bim 3	Bim 1	Bim 2	Bim 3	Bim 1	Bim 2	Bim 3	Bim 1	Bim 2	Bim 3	
1	Establecer los formatos													\$ 200,00
2	Implentar la estadística													\$ 1.000,00
3	Elaborar un procedimiento para mantner actualizada la estadística													\$ 1.000,00
4	Elaborar reportes													\$ 300,00
5	Análisis de resultados													\$ 300,00
6	Aplicar ajustes													\$ 200,00
TOTAL													\$ 3.000,00	

Cuadro Nro. 20: Proyecto 8 SANCECI Cía. Ltda.

Fuente: KOTLER, P., & KELLER, K. L. (2009). Dirección de marketing. Pearson educación.

Los recursos a utilizar fueron estructurados conjuntamente con el Gerente de la empresa y su contador.

Nombre:	Elaborar el plan de capacitación, evaluación e incentivos												Proyecto No. 9	
Objetivo:	Mejorar el ambiente laboral													
Área:	Nivel directivo, administrativo y operativo													
Responsable:	Gerente Administrativo													
Plazo:	Largo Plazo													
Alcance:	Todo el personal de la empresa													
No.	Actividad	Semestre 1 - 2019			Semestre 2 - 2019			Semestre 1 - 2020			Semestre 2 - 2020			Recursos
		Bim 1	Bim 2	Bim 3	Bim 1	Bim 2	Bim 3	Bim 1	Bim 2	Bim 3	Bim 1	Bim 2	Bim 3	
1	Identificar las necesidades de capacitación													\$ 200,00
2	Identificar los ámbitos sobre los cuales se debe implementar incentivos													\$ 300,00
3	Identificar las posibles empresas de prestigio que podrían ejecutar el plan													\$ 500,00
4	Solicitar cotizaciones y evaluar las propuestas													\$ 500,00
5	Adjudicación del contrato con la empresa seleccionada													\$ 300,00
6	Ejecución del plan													\$ 7.000,00
7	Análisis de resultados del plan													\$ 200,00
8	Evaluación de resultados de acciones de implementación													\$ 500,00
10	Aplicación de ajustes													\$ 500,00
TOTAL													\$ 10.000,00	

Cuadro Nro. 21: Proyecto 9 SANCECI Cía. Ltda.

Fuente: KOTLER, P., & KELLER, K. L. (2009). Dirección de marketing. Pearson educación.

Los recursos a utilizar fueron estructurados conjuntamente con el Gerente de la empresa y su contador.

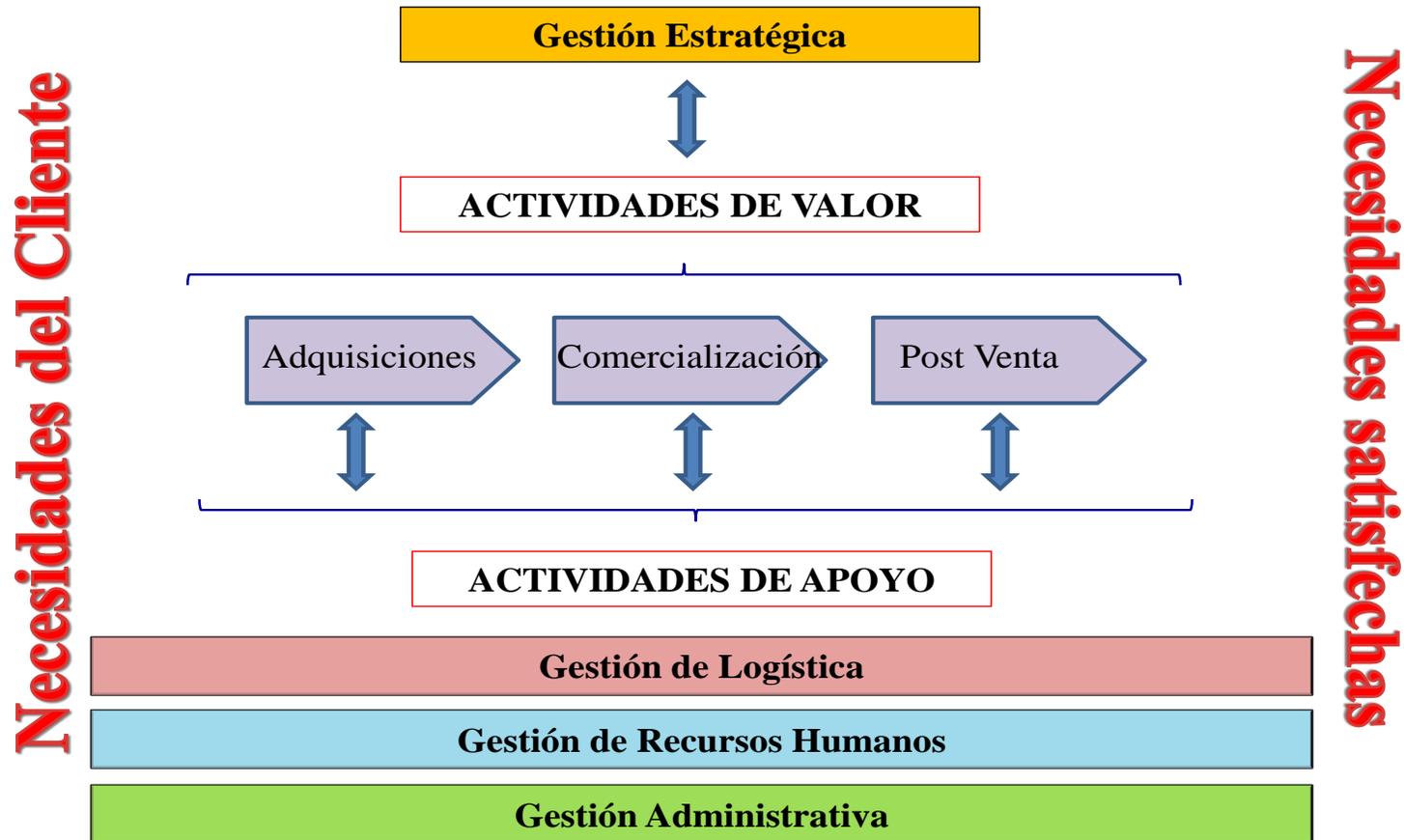
Nombre:	Identificar las decisiones que se pueden delegar y establecer los mecanismos para evaluación												Proyecto No. 10	
Objetivo:	Descentralizar las decisiones y otorgar agilidad													
Área:	Nivel directivo y administrativo													
Responsable:	Gerente Propietario													
Plazo:	Largo Plazo													
Alcance:	Personal de nivel jerárquico													
No.	Actividad	Semestre 1 - 2019			Semestre 2 - 2019			Semestre 1 - 2020			Semestre 2 - 2020			Recursos
		Bim 1	Bim 2	Bim 3	Bim 1	Bim 2	Bim 3	Bim 1	Bim 2	Bim 3	Bim 1	Bim 2	Bim 3	
1	Identificar las decisiones que pueden delegarse													\$ 100,00
2	Elaborar un plan de delegación de decisiones													\$ 1.000,00
3	Implementar el plan													\$ 200,00
4	Evaluar resultados													\$ 100,00
5	Aplicar ajustes													\$ 100,00
TOTAL													\$ 1.500,00	

Cuadro Nro. 22: Proyecto 10 SANCECI Cía. Ltda.

Fuente: KOTLER, P., & KELLER, K. L. (2009). Dirección de marketing. Pearson educación.

Los recursos a utilizar fueron estructurados conjuntamente con el Gerente de la empresa y su contador.

4.3.CADENA DE VALOR



Fuente: Porter, M. E., Campos, E. B., Moreno, C. M., & Sánchez, M. P. S. (2010). *Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Durante la ejecución del trabajo de investigación, se pudo demostrar que el Cuadro de Mando Integral (BSC) es una herramienta de gestión estratégica que puede ser aplicada en todas las áreas de SANCECI Cía. Ltda., Llegando a concluir y recomendar lo siguiente:

- Del análisis situacional de la empresa se identificó que las fortalezas de SANCECI Cía. Ltda., se fundamentan en la apertura en la comunicación interna, la disponibilidad de un sistema contable robusto, tener un control de gastos y ventas, no tener endeudamiento, comercialización de productos de excelente calidad, llevar un control de inventarios, disponer de un sistema informático contable y el establecimiento de varias formas de pago. Asimismo se evidenció que las debilidades que posee el negocio están relacionadas con: Falta de un plan estratégico, decisiones centralizadas, falta de capacitación continua al personal, falta de sistema de indicadores de gestión y falta de planes publicitarios masivos.
- Luego del análisis del entorno se pudo identificar que las oportunidades que tiene SANCECI Cía. Ltda., están enfocadas al incremento de la demanda de productos, venta de productos diferenciados y mejor utilidad. Las Amenazas se presentan en relación a la disminución de las ventas, inestabilidad económica y estancamiento en la participación del mercado.
- Considerando que el Cuadro de Mando Integral debe estar alineado con los objetivos estratégicos, éstos se definieron considerando las perspectivas financieras, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.
- Se diseñó el cuadro de mando integral para SANCECI Cía. Ltda., en base a los objetivos estratégicos planteados, definiendo los indicadores de desempeño, la frecuencia con que se debe ejecutar el control, las metas establecidas hasta el año 2020, las variaciones, iniciativa de la estrategia, fecha de inicio y fin; así como el responsable.
- Se estableció el plan de acción y seguimiento del Sistema de Gestión Integral, priorizando los proyectos a desarrollar, los plazos de ejecución y la estructuración del Plan Operativo Anual (POA).

- El desarrollo del cuadro de mando integral debe ser acoplado a un sistema informático, para optimizar su utilización; tomando en cuenta que llevarlo de manera manual, dificultaría el análisis de la información recolectada.

Recomendaciones

- Las decisiones gerenciales y administrativas de SANCECI Cía. Ltda., deben estar enfocadas a la dirección estratégica, referenciadas en la herramienta del Cuadro de Mando Integral, lo que permitirá a la empresa interactuar en forma adecuada con el entorno y mejorar su competitividad. Bajo estas consideraciones se recomienda la implementación del Cuadro de Mando Integral propuesto en el presente trabajo de titulación.
- Socializar el Cuadro de mando Integral con todos los miembros de la empresa. El empoderamiento es trascendental para lograr los cambios que se requieren y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Durante el proceso de implementación del Cuadro de Mando Integral, se recomienda realizar la evaluación del cumplimiento de actividades y metas establecidas en el mismo, utilizando los indicadores que se proponen en el Plan Operativo Anual.

BIBLIOGRAFÍA

BARAYBAR, F. A. (2011). **EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL «BALANCED SCORECARD»**. ESIC Editorial.

GUALAVISÍ, Melanie. JÁCOME Hugo. (2011). **CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS. BOLETÍN DE ANÁLISIS SECTORIAL Y DE MIPYMES.**

HERNÁNDEZ, Sergio. PULIDO, Alejandro. (2011). **FUNDAMENTOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL .ENFOQUE BASADO EN COMPETENCIAS**, McGraw Hill. México

HÍJAR Guillermo, 2011. **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA LA VISIÓN PROSPECTIVA.** Limusa. México.

KOTLER, P., & KELLER, K. L. (2009). Dirección de marketing. Pearson educación.

PORTER, M. E., CAMPOS, E. B., MORENO, C. M., & Sánchez, M. P. S. (2010). **VENTAJA COMPETITIVA: CREACIÓN Y SOSTENIBILIDAD DE UN RENDIMIENTO SUPERIOR.**

TARZIJÁN, Jorge. (2008). **FUNDAMENTOS DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL.** Alfaomega. México.

THOMPSON, Arthur. STRIKLAND, A.GAMBLE, John. (2008). **ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, TEORÍA Y CASOS.** McGraw Hill. México.

VENTURA, Juan. (2009). **ÁNÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA**. Paraninfo, Madrid.

Referencias Web

www.monografias.com.

http://www.tvconsultores.com/balanced_scorecard

http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa

http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva

<http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/836-en-el-segundo-trimestre-de-2015-el-pib-de-ecuador-mostr%C3%B3-un-crecimiento-inter-anual-de-10>

<http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201511.pdf>

ANEXOS

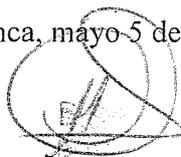
Anexo 1: Trabajo de Titulación

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay,

CERTIFICA:

Que, el H. Consejo de Facultad en sesión realizada el 5 de mayo de 2015, conoció la petición de la estudiante **CRISTINA FERNANDA JAEN BARAHONA** con código 50091, que denuncia su trabajo de titulación "**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTION INTEGRAL ENFOCADO EN LA HERRAMIENTA DE BALANCED SCORECARD PARA SANCECI CIA LTDA A PARTIR DE SU PLAN ESTRATEGICO**" previa a la obtención del Grado de Ingeniera Comercial. El Consejo de Facultad acoge el informe de la Junta Académica y aprueba la denuncia del trabajo de titulación. Designa como **Director al Ing. Humberto Jaramillo Granda** y como miembros del Tribunal Examinador al ingeniero Gianni Salamea Alvear e ingeniera Hortencia Ordóñez Romero. La peticionaria para presentar su trabajo de titulación tienen un plazo equivalente a dos períodos académicos (2 semestres), esto es hasta el **05 de mayo de 2016**.

Cuenca, mayo 5 de 2015



Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad

FACULTAD DE
ADMINISTRACION
SECRETARIA

CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de Administración de Empresas, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: "Diseño de un Sistema de Gestión Integral enfocado en la Herramienta de Balanced Scorecard para SANCECI Cía. Ltda. a partir de su Plan Estratégico" presentado por la estudiante Cristina Fernanda Jaén Barahona con código 50091, previa a la obtención del grado de Ingenier Comercial, para el día **MIERCOLES 8 DE ABRIL DE 2015 A LAS 17h00**

Cuenca, 6 de abril de 2015

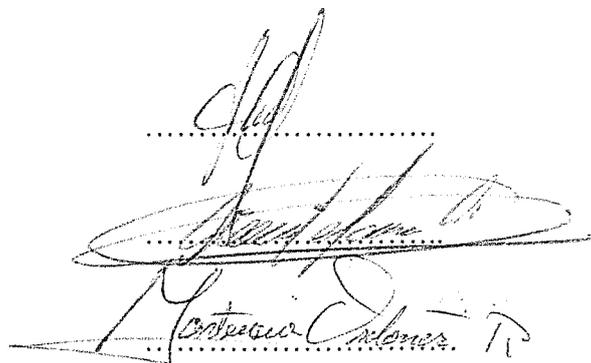


Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad

Ing. Humberto Jaramillo Granda

Ing. Gianni Salamea Alvear

Ing. Hortencia Ordóñez Romero



Comunicado

Cuenca, 25 de Marzo de 2015
Oficio: EA-520-2015-UDA

Ingeniero
XAVIER ORTEGA
Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración
Ciudad.

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por **Jaén Barahona Cristina Fernanda**, tema: DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTION INTEGRAL ENFOCADO EN LA HERRAMIENTA DE BALANCED SCORECARD PARA SANCECI CIA. LTDA. A PARTIR DE SU PLAN ESTRATEGICO, informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para la elaboración y presentación de la denuncia/protocolo de trabajo de titulación", además se han realizado algunas observaciones, las mismas que han sido comunicadas a la Srta. Jaén, mediante Oficio: EA-499-2015 del 12 de Marzo de 2015.

Director: Ing. Jaramillo Humberto
Tribunal sugerido: Econ. Salamea Gianni
Ing. Ordóñez Romero Hortensia

Atentamente,



ING. IVÁN ORELLANA OSORIO
Presidente de la Junta de Administración

Oficio Nro. EA-499-2015
Cuenca, 12 de Marzo de 2015

Señorita
Cristina Fernanda Jaén Barahona
Estudiante
Facultad de Ciencias de la Administración
Universidad del Azuay
Ciudad.

De nuestra consideración:

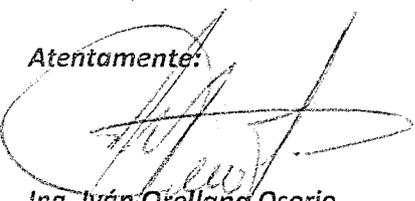
La Junta de Administración de Empresas, luego de revisar el diseño de tesis presentado por la estudiante Srta. Cristina Fernanda Jaén Barahona, bajo el título de: "**Diseñar un sistema de Gestión Integral enfocado en la herramienta de Balanced Scorecard para SANCECI Cía. Ltda., a partir de su Plan Estratégico**", trabajo que cuenta con el auspicio del Ing. Humberto Jaramillo G., en calidad de Director Sugerido, exponemos algunas observaciones básicas sobre este trabajo:

- El título no debe contener o iniciar con un verbo en infinitivo
- El punto 2.2 que contiene la Problemática, no está claro la justificación que sustente el desarrollo de este trabajo, es muy general y hace énfasis en falencias en la descripción de cargos y perfiles, funciones.
- Se pretende desarrollar un Sistema de Gestión a partir de su Plan Estratégico, pero en esta propuesta de diseño, no está claro si la empresa cuenta o no con dicho Plan.
- No hace falta determinar una Hipótesis (punto 2.6), por ser un trabajo de Investigación Formativa.
- En el punto 2.9.2 de métodos y técnicas, se debe especificar más el análisis documental de qué se va a hacer, de igual manera que se va a indagar.
- En el punto 2.10 que trata sobre los alcances y resultados esperados, se indica que el resultado esperado será un Plan Estratégico, además se hace una consideración al final de esta parte insistiendo que el resultado final será: El Balanced Scorecard, el Plan estratégico y los procesos conforme a los objetivos planteados por la Alta Gerencia. Si ese será el resultado de la tesis, se debe ajustar la tesis a estos alcances.
- En lo referente al esquema tentativo, en el capítulo 1 se plantea un deficiente diagnóstico, en ningún capítulo se desarrolla el Plan Estratégico ni los procesos para dar cumplimiento a los objetivos de la Alta Gerencia, y el Sistema de Gestión Integral a ser desarrollado en el Capítulo 4 es muy simple.

Por lo expuesto, le invitamos a conversar con su Director y considerar el presente informe para la presentación definitiva de su diseño de tesis.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente:



Ing. Iván Orellana Osorio

Presidente de la Junta de Administración de Empresas

30-03-2015

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Diseño de Tesis

Escuela de Administración de Empresas

Estudiante: Cristina Fernanda Jaén Barahona con código 50091.

Tema: " **DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTION INTEGRAL ENFOCADO EN LA HERRAMIENTA DE BALANCED SCORECARD PARA SANCECICIA LTDA A PARTIR DE SU PLAN ESTRATEGICO**"

Para: Previo la obtención del título de Ingeniera Comerciales.

Director: Ing. Humberto Jaramillo Granda.

Tribunal: Econ. Gianni Salame Alvear.

Tribunal: Ing. Hortensia Ordoñez Romero.

DIA:

Mercoledì

FECHA:

8 DE MARZO / 2015

HORA:

17:00

Miércoles 8 Abril
5 PM



ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 Nombre del estudiante: Cristina Fernanda Jaén Barahona
Código 50091
- 1.2 Director sugerido: Ing. Humberto Jaramillo Granda
- 1.3 Codirector (opcional): _____
- 1.4 Tribunal: Ing. Gianni Salamea Alvear / Ing. Hortencia Ordóñez Romero
- 1.5 Título propuesto: : "Diseño de un Sistema de Gestión Integral enfocado en la Herramienta de Balanced Scorecard para SANCECI Cía. Ltda. a partir de su Plan Estratégico"
- 1.6 Resolución:

1.6.1 Aceptado sin modificaciones _____

1.6.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

- Responsable de dar seguimiento a las modificaciones: Ing. Humberto Jaramillo Granda

1.6.3 No aceptado

- Justificación:

Tribunal

Ing. Humberto Jaramillo Granda

Ing. Gianni Salamea Alvear

Ing. Hortencia Ordóñez Romero

Srta Cristina Fernanda Jaén Barahona

Dra. Jenny Ríos Coello
Secretario de Facultad

Fecha de sustentación: Miércoles 8 de abril de 2015 a las 17h00



RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 Nombre del estudiante: Cristina Fernanda Jaén Barahona
- 1.1.1 Código 50091
- 1.2 Director sugerido: Ing. Humberto Jaramillo Granda
- 1.3 Codirector (opcional):
- 1.4 Título propuesto: : "Diseño de un Sistema de Gestión Integral enfocado en la Herramienta de Balanced Scorecard para SANCECI Cía. Ltda. a partir de su Plan Estratégico"
- 1.5 Revisores (tribunal): Ing. Gianni Salamea Alvear / Ing. Hortencia Ordóñez Romero
- 1.6 Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	/			
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	/			
3. ¿Es conciso?	/			
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	/			
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	/			
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	/			
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	/			
Problemática y/o pregunta de investigación				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/			
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/			
Hipótesis (opcional)				
10. ¿Se expresa de forma clara?	/			
11. ¿Es factible de verificación?	/			
Objetivo general				
12. ¿Concuerda con el problema formulado?	/			
13. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/			



Objetivos específicos				
14. ¿Concuerdan con el objetivo general?	/			
15. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/			
Metodología				
16. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/			
17. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/			
18. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/			
19. ¿Los datos, materiales y actividades mencionadas son adecuados para resolver el problema formulado?	/			
Resultados esperados				
20. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/			
21. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	/			
22. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	/			
23. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	/			
Supuestos y riesgos				
24. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes?	/			
25. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	/			
Presupuesto				
26. ¿El presupuesto es razonable?	/			
27. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	/			
Cronograma				
28. ¿Los plazos para las actividades son realistas?	/			
Referencias				
29. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	/			
Expresión escrita				
30. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	/			
31. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	/			



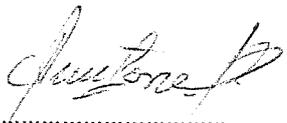
(*) Breve justificación, explicación o recomendación.

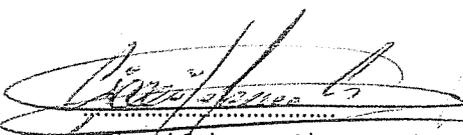
- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.

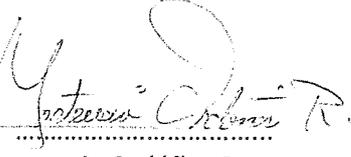
.....

.....

.....


.....
Ing. Humberto Jaramillo Granda


.....
Ing. Gianni Salamea Alvear


.....
Ing. Hortencia Ordóñez Romero



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

Cuenca, 13 de febrero de 2015

Ing. Xavier Ortega

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

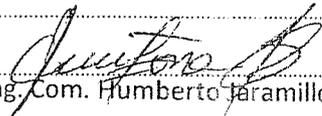
Presente:

De mis consideraciones:

Por el presente me permito informar a usted que he procedido a revisar el trabajo de titulación denominado: "Diseñar un Sistema de Gestión Integral enfocado en la herramienta de *Balanced Scorecard* para SANCECI Cía. Ltda. a partir de su Plan Estratégico", presentado por la señorita Cristina Fernanda Jaén, como requisito previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial.

Dicho diseño cumple con los requisitos técnicos y metodológicos para este tipo de trabajo, por lo que recomiendo su aprobación.

Atentamente,


Ing. Com. Humberto Jaramillo G.

DOCENTE DE LA FACULTAD

Cuenca, 13 de Febrero del 2015.

Ingeniero.....

Xavier Ortega Vázquez.....

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION.....

Universidad del Azuay.....

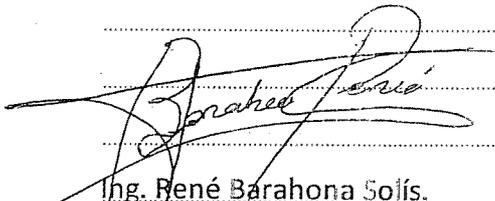
De mi consideración:

Con un cordial saludo me dirijo a Usted para comunicar que la Srta. Cristina Fernanda Jaen Barahona con C.I. 0104313200 egresada de su facultad, esta autoriza para substraer toda la información que considere necesaria para llevar cabo el tema propuesto para su trabajo de titulación que será aplicado a mi empresa "Sanceci Cia Ltda", por lo antes mencionado agradeceré cualquier comunicado.

Autorizo hacer de la presente el empleo que sea pertinente.



Atentamente,



Ing. René Barahona Solís.

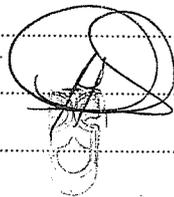
GERENTE GENERAL DE SANCECI CIA LTDA.

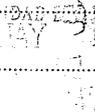
DOCTORA JENNY RIOS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

CERTIFICA:

Que, la señorita **Cristina Fernanda Jaén Barahona**, con código **50091** luego de aprobar todas las asignaturas del pensum de la Escuela de Administración de Empresas, egresó de la Facultad el 30 de Julio de 2014

Cuenca, 17 de Septiembre de 2014





Derecho No. 657048

scv.-

Cuenca, 13 de Febrero del 2015.

Ingeniero

Xavier Ortega Vázquez

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

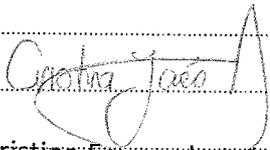
Su Despacho

De mi consideración:

Yo, Cristina Fernanda Jaén Barahona con C.I. 0104313200 y código 50091, egresada de la carrera de Administración de empresas, me dirijo a usted con el motivo de solicitar por medio de su autoridad, la aprobación del tema "Diseñar un Sistema de gestión Integral enfocado en la herramienta de Balanced Scorecard para Sanceci Cia. Ltda. a partir de su plan estratégico " propuesto para el trabajo de titulación previa la obtención del título de Ingeniera Comercial.

Por la favorable acogida que brinde Usted a la presente, anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,



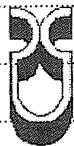
Cristina Fernanda Jaén Barahona

C.I. 0104313200

Código: 50091



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Escuela de Administración de Empresas

Trabajo de Titulación, previa la obtención del título de
Ingeniera Comercial

*Diseño de un Sistema de Gestión Integral enfocado en la herramienta de
Balanced Scorecard para SANCECI Cía. Ltda. a partir de su plan Estratégico.*

Autora:

Cristina Fernanda Jaén Barahona

Director de tesis sugerido:

Cuenca – Ecuador

2015



1. DATOS GENERALES

1.1. Nombre de las estudiantes:

- Jaén Barahona Cristina Fernanda

Código: 50091

Contacto: 0984808362

Correo electrónico: crisj4545@yahoo.com

1.2. Director sugerido:

- Ingeniero Humberto Jaramillo.

Contacto: 0996834670

Correo electrónico: humberti@uazuay.edu.ec

1.3. Co-director sugerido: No aplica.

1.4. Asesor metodológico: No aplica.

1.5. Tribunal designado:

1.6. Aprobación:

Fecha de Junta Académica:

Fecha de Consejo de Facultad:

1.7. Línea de investigación de la carrera:

Emprendimiento

1.7.1 Código UNESCO:

5311.97

1.7.2 Tipo de trabajo:

- a) Propuesta metodológica.
- b) La presente investigación es de carácter formativo.

1.8. Área de estudio:

Administración Estratégica y Política de Negocios.



1.9. Título propuesto:

Diseño de un Sistema de Gestión Integral enfocado en la herramienta de *Balanced Scorecard* para SANCECI Cía. Ltda. a partir de su plan Estratégico.

1.10. Estado del proyecto:

Trabajo nuevo.

2. CONTENIDO

2.1. Motivación de la Investigación:

SANCECI Cía. Ltda. en este trabajo de investigación es el objeto de estudio para el diseño del *Balanced Scorecard* o llamado Cuadro de Mando Integral, la misma que se dedica a comercializar productos de primera necesidad a nivel local con ocho años al servicio de la ciudad.

Actualmente, a calidad de los productos, el servicio y los precios accesibles que SANCECI Cía. Ltda. Ofrece a sus clientes ha conseguido que la misma se encuentre entre una de las favoritas de la ciudad de Cuenca.

SANCECI Cía. Ltda. Se encuentra ubicada en la dirección Mariscal Lamar 2-59 y Manuel Vega de la ciudad de Cuenca, Provincia del Azuay. Entidad que visiona el futuro para los clientes y empresarios, y gracias al apoyo de sus colaboradores ha venido desarrollando nuevas formas de gestionar sus recursos, considerando siempre las oportunidades del mercado. Para continuar la línea del crecimiento y mejora continua, a petición de la Gerencia General se planteara un Cuadro de Mando Integral que permita medir y evaluar la consecución de los objetivos estratégicos, existiendo seguimiento y mejora en los mismos.

Por lo tanto, se hace necesario el desarrollo de esta herramienta administrativa para mejorar el modelo de planeación, sistema de información y seguimiento de la gestión; ya que si se conoce que SANCECI Cía. Ltda. tiene y administra los diferentes procesos de comercialización, que mejor que adquiera una estructura del *BSC* para que ayude a la Gerencia General a dar seguimiento al Plan Estratégico, comunicando a su vez la estrategia a todo el personal de la Institución, y priorizando la información y proyectos



dentro de la misma, y obtener de esta manera continuamente resultados definidos que ayuden a tomar decisiones efectivas y eficientes.

2.2. Problemática:

Por el acelerado crecimiento económico y expansión en el mercado cuencano en estos cuatro últimos años de SANCECI Cía. Ltda. se han creado mayores procesos administrativos dentro de la Entidad para poder ofrecer la mejor comercialización de productos masivos para la ciudad de Cuenca, sin embargo, muchas de las estrategias no son desarrolladas lo suficientemente para poder crear valor agregado a los servicios que presta esta Entidad, presentando falencias tanto en los procesos administrativos como también en sus funciones, por lo que no se tiene un constante monitoreo de seguimiento a las mismas, y existe un déficit de información de un modelo de sistema de gestión integral que permita proporcionar la información que necesitan los colaboradores del alto nivel ejecutivo y su gerencia general para tomar las decisiones más adecuadas, pudiendo racionalizar los recursos y mejorar las actividades de las distintas áreas involucradas en la comercialización de productos y prestación de servicios, facilitando la optimización de la gestión empresarial.

2.3. Pregunta de Investigación:

La presente investigación enfrenta entre otras, las siguientes interrogantes:

- ¿De qué manera el *Balanced Scorecard* o cuadro de mando integral se convierte en un facilitador de la gestión integral de SANCECI Cía. Ltda.?
- ¿Cuál es el impacto y trascendencia de la herramienta del *Balanced Scorecard* en el contexto actual?
- ¿Cómo articular las perspectivas del *Balanced Scorecard* en la competitividad empresarial y de ese modo imponerse en el mercado?

2.4. Resumen:

En el presente desarrollo de trabajo de grado se utilizará la herramienta para la administración de empresas del Cuadro de Mando Integral con el fin de crear un sistema de gestión que ayude a la empresa, objeto de estudio con el logro de sus objetivos estratégicos. La empresa en la cual se realizará el estudio es una Comercializadora de



productos masivos en la ciudad de Cuenca, en la cual se analizarán sus procesos principales durante el año 2014 y con el aporte de sus colaboradores se realizarán reuniones personalizadas con las personas directas encargadas de cada uno de los departamentos de SANCECI en los cuales se podrá obtener la información necesaria para elaborar la estrategia. De esta manera se diseñará una estrategia con la que los funcionarios se sientan comprometidos en implantarla con efectividad y así evitar que cada uno trabaje por su lado y así la empresa logre realizar su visión en el largo plazo, que es uno de los objetivos principales del Cuadro de Mando Integral o llamado *Balanced Scorecard*.

2.5. Estado del Arte y marco teórico:

Un sistema de Gestión es simplemente la estructura que se da a la organización para que esta pueda desarrollar su labor. En la economía clásica se hablaba de la especialización del trabajo como la herramienta para alcanzar la mayor productividad, sin embargo, en el entorno moderno se ha detectado que la mejor forma de obtener la eficiencia y eficacia en la productividad, lejos de la especialización, se encuentra en la integración de procesos y personas y en las soluciones integrales.

Este nuevo término "integral" es parte activa de las economías modernas, y en nuestro enfoque hacia la Calidad es aún más importante ya que la Calidad en una organización se encuentra en función de la optimización. Es decir, hacer que todo funcione de una forma en la que se optimicen los recursos y se maximicen las utilidades.

Los sistemas de Gestión se encontraban divididos según el área de acción dentro de la organización, es decir, S.G. financiera, S.G. de la producción, S.G. de la Calidad; entre otros; sin embargo, en la actual realidad que se encuentra en permanente cambio y cuya tendencia es la optimización, sólo es viable para una organización hablar del sistema de gestión; donde se asegure un mismo sistema para todos los procesos; donde se aseguren unos objetivos y metas organizacionales, y el cuál se mueva en busca de objetivos comunes por caminos comunes. (Sistema de Gestión Integral) y no como ruedas sueltas dentro de la misma organización.

Los cambios ocurridos en el campo de las transacciones empresariales han originado la necesidad de una mejora sustancial y sostenida de los resultados operacionales y



financieros de las empresas, lo que ha llevado a la progresiva búsqueda y aplicación de nuevas y más eficientes técnicas y prácticas gerenciales de planificación y medición del desempeño del negocio. Estas herramientas deben permitir identificar cuáles son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión de la empresa y expresar dichas estrategias en objetivos específicos cuyo logro sea medible a través de un conjunto de indicadores de desempeño del negocio en un proceso de transformación para adaptarse a las exigencias de un mundo dinámico y cambiante. El *Balanced Scorecard* (BSC) o cuadro de Mando Integral (CMI), es una metodología que logra integrar los aspectos de la gerencia estratégica y la evaluación del desempeño de la empresa

Para desarrollar este trabajo, acerca del *Balanced Scorecard*, se considerará la bibliografía de los propios impulsores de este Sistema de Gestión Estratégica, desarrollado por el profesor Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y David Norton de Nolan & Norton, en 1992.

Según un estudio de la Revista "Fortune 1000" de EEUU, publicada en 1995 menciona, que reconocidas organizaciones internacionales han obtenido excelentes resultados con la aplicación de este Modelo, y desde su divulgación en 1992 por sus dos autores mencionados anteriormente, han incorporado grandes empresas en los Estados Unidos, ésta metodología a los procesos de gerencia estratégica, extendiéndose su uso a varias compañías europeas y asiáticas. Es así, que las empresas obtendrían buenos resultados, si aplican el *Balanced Scorecard* como una herramienta de gestión, logrando la aplicación de la estrategia.

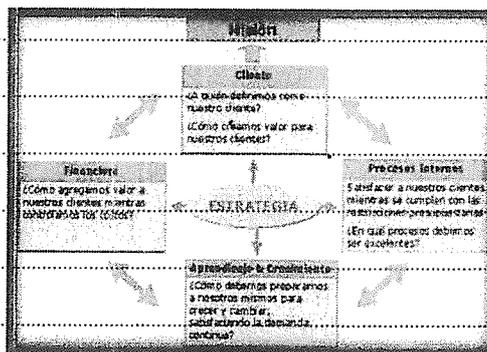
El Modelo del BSC, impulsado por dichos autores mencionados anteriormente, busca básicamente, complementar los indicadores financieros con los indicadores no financieros, y lograr un balance de tal forma que las organizaciones puedan tener unos buenos resultados en el corto plazo y construir su futuro. De esta manera, las empresas serán exitosas y cumplirán su visión, es decir, el BSC es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de las empresas, que permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de

indicadores agrupados en cuatro diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto.

Como se puede notar, por muy buena que sea una metodología de gestión estratégica, si ésta no se comparte con todo el personal, lo más probable es que las acciones a implementar lleven al fracaso.

El BSC es un modelo integrado porque utiliza las 4 perspectivas indispensables para ver una empresa o área de la empresa como un todo, luego de dos investigaciones de 1 año de duración: una en los Estados Unidos en 1990 y la otra en Europa en 1996, se ha podido establecer que son estas las 4 perspectivas básicas con las cuales es posible lograr cumplir la visión de una compañía y hacerlo exitosamente. Es balanceado porque busca el balance entre indicadores financieros y no financieros, el corto plazo y el largo plazo, los indicadores de resultados y los de proceso y un balance entre el entorno y el interior de la firma, ese es el concepto clave y novedoso sobre el cual se basa el nombre "Balanced Scorecard": Sistema de indicadores balanceados. Lo importante es que los llamados indicadores de gestión de una compañía estén balanceados, es decir existan tanto indicadores financieros como no financieros, de resultado como de proceso y así sucesivamente.

Ilustración 1: Áreas integradas para el cumplimiento de la Misión



Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review, 1996.

La mayoría de empresas tienen indicadores aislados, definidos independientemente por cada área de la compañía, sin embargo con el BSC se desea unificar estas y mejorar cada una de ellas, para tener un seguimiento y control global de toda la empresa, fortaleciendo



cada vez más las islas o compartimientos funcionales. Lo que requieren hoy en día las empresas son indicadores relacionados (cruzados) construidos entre todas las áreas en forma consensuada, buscando siempre negociar los *trade-offs* no permitiendo que un área sobresalga a costa de otra u otras áreas de la empresa.

2.6. Hipótesis:

No aplica.

2.7. Objetivo general:

- Diseñar un Sistema de Gestión Integral enfocado en la herramienta de *Balanced Scorecard* para SANCECI Cía. Ltda. a partir de su plan Estratégico.

2.8. Objetivos específicos:

- Realizar levantamiento de información para el diagnóstico de las áreas de SANCECI Cía. Ltda.
- Plantear los procesos y su secuencia e interacción necesarios para un Sistema de Gestión Integral.
- Diseñar el cuadro de mando integral para SANCECI Cía. Ltda.
- Establecer el plan de acción y seguimiento del Sistema de Gestión Integral.

2.9. Metodología:

Para justificar los objetivos propuestos, se realizará los siguientes niveles de investigación:

2.9.1. Investigación descriptivo y de campo:

La investigación se basará principalmente en detallar exactamente el Plan Estratégico con sus respectivos objetivos e indicadores, recolectando los datos de todos los procesos de SANCECI Cía. Ltda., sin manipular o controlar dato alguno, además de especificar los elementos del *BSC* como herramienta estratégica y sus respectivas perspectivas; así como también, el proceso de gestión integral y la competitividad de las empresas; y se explicará la forma como éste incide en el sistema de control de gestión integral de las empresas.



La investigación está ubicada dentro de la metodología de investigación de campo, debido a que se realizará en el lugar (SANCECI Cía. Ltda.) donde se presenta el problema, estableciendo una interacción entre los objetivos del estudio y la realidad.

Para poder desarrollar el análisis documental y de contenido para el diseño del Cuadro de Mando Integral, se necesita tomar la información de la población en estudio, considerándose dentro de ésta como los procesos de la Institución, ya que sin ellos no sería posible realizar la recopilación de los datos pertinentes; además del apoyo y compromiso de la Gerencia General; ya que con ellos se podrá indagar, conciliar datos, y tabular los mismos para poder tomar decisiones pertinentes.

Se tendrá que realizar reuniones con la Gerencia General para definir algunos puntos de los documentos históricos que se tienen dentro de la Institución; además de toda la información archivada con respecto a los procesos, es decir formatos preestablecidos de procesos, tabla de indicadores, entre otros, y así poder diseñar esta herramienta administrativa para el control respectivo de los altos ejecutivos.

Se concluirá con una investigación explicativa al determinar a través de análisis el cómo el diseño de un Sistema de Gestión Integral permite mejorar la administración y, finalmente, la productividad de la empresa. Este análisis se lo llevará a cabo luego de un amplio estudio bibliográfico relacionado a esta herramienta administrativa.

Antes de diseñar el BSC, hay que alimentarse de información necesaria de la empresa como la siguiente:

1. Análisis del Macro ambiente y el entorno cercano.
2. Declaración de la Visión como norte estratégico.
3. Formulación de la Misión como la razón de ser de la empresa.
4. Determinación de los Valores corporativos.
5. Determinación de políticas de SANCECI Cía. Ltda.

2.9.2. Métodos y Técnicas:

Para el desarrollo de este trabajo de grado, se realizarán los siguientes métodos y técnicas para obtener la información necesaria:



- Análisis documental de los procesos administrativos y áreas de trabajo de SANCECI Cía. Ltda.

- Indagación.

El método a utilizarse en este caso, será el de análisis de toda la información obtenida para luego sintetizarla con la ayuda del método deductivo.

2.10. Alcances y resultados esperados:

Con este trabajo se desea presentar la actualización del plan estratégico que contenga lineamientos estratégicos como la misión, visión, valores y objetivos estratégicos con la intención e intereses de los propietarios de SANCECI Cía. Ltda. Apoyados en una herramienta de gestión formulada en base al Cuadro de Mando Integral (CMI) o llamado *Balanced Scorecard*. Se espera que el plan de acción de las estrategias a corto y mediano plazo contenidas en él, sea aprobado por la Gerencia General y utilizado para orientar los esfuerzos de sus colaboradores y el resto de sus recursos.

Además se espera que este CMI represente el punto de partida para un proceso de planificación continuo, en el que se incluya el seguimiento de las estrategias con periódica evaluación y corrección. De esta forma, SANCECI Cía. Ltda. contará con los beneficios de la planificación estratégica en función de tener una visión más objetiva de su situación y el impacto del entorno en la misma, tal que les permita anticiparse a los cambios futuros y así prepararse y adaptarse a ellos con mayor facilidad.

Los datos cuantitativos obtenidos se presentarán en un CMI desarrollado en Excel, el mismo que contendrá las respectivas bases de datos para cada una de las perspectivas que maneja el *Balanced Scorecard*, así como también el mapa estratégico y sus procesos conforme a los objetivos planteados por Alta Gerencia.

2.11. Supuestos y riesgos:

Los riesgos que podrían afectar el avance del proyecto serían:

- Documentación insuficiente del levantamiento de procesos o atraso en la entrega de la misma.
- Un cambio de la normativa en la Institución Educativa Superior.
- No colaboración por parte de la administración y sus colaboradores.



- Falencias en la coordinación de agendas para reuniones para el levantamiento de información.

2.12. Presupuesto:

Resmas de papel bond	3	5,00	15,00	Útiles de oficina para la realización de los papeles de trabajo y el informe final.
Impresiones	250	0,10	25,00	
Anillado	6	2,00	12,00	
Cd's	6	4,00	24,00	
Copias	500	0,02	10,00	
Transporte			50,00	Movilización hacia la
Refrigerios			70,00	empresa.
Imprevistos		50,00	50,00	Varios para cumplir con
Internet	5	30,00	50,00	requisitos universitarios
Derechos de certificación	1	67,00	67,00	
TOTAL			373,00	

2.13. Financiamiento:

El proyecto será financiado netamente por fondos propios de las personas que están elaborando el proyecto de investigación.

2.14. Esquema tentativo

CAPITULO 1

1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA: SANCECI Cía. Ltda.

1.1. Reseña Histórica de SANCECI Cía. Ltda.

1.2. Descripción de los procesos administrativos de SANCECI Cía. Ltda.

1.3. Situación actual del plan estratégico.

1.4. Actualización del plan estratégico.



CAPITULO 2

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Sistema de Gestión Integral

2.2. Cuadro de Mando Integral

2.2.1. Reseña Histórica.

2.2.2. Definición de Cuadro de Mando Integral.

2.2.3. Elementos del Cuadro de Mando Integral.

2.2.3.1. Fases de la Planificación Estratégica

2.2.3.1.1. Visión, Misión, FODA

2.2.3.1.2. Estrategia

2.2.3.2. Mapa, objetivos e iniciativas estratégicas

2.2.3.3. Indicadores

2.2.3.4. Perspectivas

2.2.3.4.1. Perspectiva Financiera

2.2.3.4.2. Perspectiva del Cliente

2.2.3.4.3. Perspectiva de Procesos Internos

2.2.3.4.4. Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento

2.2.4. Construcción del Cuadro de Mando Integral

CAPITULO 3

3. DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA SANCECI CIA. LTDA.

3.1. Introducción

3.2. Misión y Visión

3.2.1. Formulación de la estrategia

3.2.2. Implementación y evaluación de la estrategia.

3.3. Perspectiva Financiera, Cliente, Procesos Internos, RRHH y TEC.

3.4. Indicadores de gestión de SANCECI Cía. Ltda. REF CUADRO:

3.4.1. Cuadro de Mando Integral SANCECI Cía. Ltda.

CAPITULO 4

4. Plan de acción y seguimiento del Sistema de Gestión Integral de SANCECI Cía. Ltda.

4.1. Objetivo

4.2. Alcance

4.3. Propuesta o plan de acción

4.3.1. Técnicas e instrumentos a aplicar

Conclusiones y recomendaciones

Bibliografía

Anexos



2.15. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Objetivo específico	Actividades	Resultados esperados	Tiempo en semanas o meses
• Realizar levantamiento de información para el diagnóstico de las áreas de SANCECI Cía. Ltda.	Componer los elementos claves que garanticen el éxito del negocio.	Medir a los elementos claves, en términos cuantitativos para la toma de decisiones.	1 mes
• Plantear los procesos y su secuencia e interacción.	Definir la necesidad de mejoras.	Procesos y procedimientos establecidos técnicamente.	2 meses.
• Diseñar el cuadro de mando integral para SANCECI Cía. Ltda.	Estructurar los indicadores en base a los elementos claves y a las mejoras planteadas.	Resumir los elementos claves en indicadores de gestión en un cuadro de mando integral.	2 meses.
• Establecer el plan de acción y seguimiento del Sistema de Gestión Integral.	Plantear un Periodo de ejecución con responsables y recursos.	Incremento de la rentabilidad en SANCECI Cía. Ltda.	1 mes.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

2.16. Referencias Bibliográficas:

Para las Referencias bibliográficas se utilizara el método APA:

- Thomas Wheleen y Jodge, administración estratégica, ediciones Mcgraw – Hill, México, 2013.
- Charles Hill y Garreth Jone, administración estratégica – enfoque integral, ediciones Pearson. México 2011.
- Robert S. Kaplan, David P. Norton, El cuadro de mando integral = thebalancedscorecard: - 3a ed: 4a impresión. - Barcelona:Gestión 2000, 2013 . - 382 p. Idioma: Español (*spa*). Documento impreso
- Kaplan, Robert y David Norton. *El Cuadro de Mando Integral. TheBalancedScorecard*. Bogotá: Editorial Planeta Colombiana, 2004. Documento impreso.

Sitio web:

- http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no66/17a-el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf
- <http://www.tablero-decomando.com/revista/indicadoresfinancieros.htm>

2.17. Anexo I

2.18. Firmas de responsabilidad:

Cristina Fernanda Jaén Barahona

50091

CI: 0104313200

2.19. Firma de responsabilidad: DIRECTOR

Ing. Humberto Jaramillo.

2.20. Fecha de Entrega