

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Tesis previa a la obtención del Título de:**

**Ingeniera en Contabilidad y Auditoría**

**MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN  
METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD APLICADO A LA EMPRESA  
ECUAREFRESCOS S.A.**

**AUTOR(A):**

**Paola Vanessa Ibujés Cevallos**

**DIRECTOR(A):**

**Lic. Mónica Andrade**

**Quito- Marzo 2012**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de su autora; y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Politécnica Salesiana.

Quito, Marzo del 2012

---

**Lcda. Mónica Andrade**

---

**Paola Vanessa Ibujés Cevallos**

## **DEDICATORIA**

A Dios por brindarme la salud y la vida, y por permitirme alcanzar día a día mis sueños y hacer de ellos una realidad.

A mis Padres Judith y Marco, quienes son los pilares de mi vida, son los mejores Padres que Dios me pudo haber dado y de los cuales me siento muy orgullosa y por lo que me motivan a ser cada día mejor.

Al mejor regalo del mundo, mi pequeño Hermano Isaac quien con su presencia cambio mi vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

Primero agradezco a Dios por todo lo bueno que es conmigo, agradezco a mis padres a mis hermanos, amigos, y demás personas que me rodean y que de una u otra forma me han brindado su amistad, cariño, confianza y apoyo.

Agradezco en especial a mi Madre quien día a día me ha guiado, me ha brindado su apoyo, confianza y cariño. Gracias Mamita por ser la madre que eres por enseñarme a no rendirme y alcanzar los sueños y metas que me proponga, eres una Madre ejemplar, siento que la vida no me alcanzaría para poder agradecerte y hacerte saber que eres todo en mi vida y que sin ti no sería la persona que soy.

Gracias también a las mejores Amigas que Dios me pudo dar Jenny y Diana, siempre me han apoyado y están conmigo en los buenos y malos momentos.

Finalmente un profundo y sincero agradecimiento a mi Directora de Tesis Lcda. Mónica Andrade, quien ha sido la persona que más ha contribuido, con sus conocimientos y ayuda para el desarrollo de la misma, gracias por la paciencia y confianza.

**Paola Vanessa Ibujés Cevallos**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Las nuevas tendencias en administración exigen que las empresas diseñen planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de los objetivos.

De acuerdo a las nuevas formas de administración y debido al crecimiento de la competitividad existente en el mercado en el cual se desarrolla la Empresa ECUAREFRESCOS S.A. se ha visto la necesidad de definir sus objetivos y estrategias empresariales, con el fin de que la empresa pueda desarrollarse de una mejor manera e incrementar su participación en el mercado.

Es por esta razón que se propone el diseño de una planificación estratégica basada en Metodología Balanced Scorecard, esta es una herramienta que proporciona a los ejecutivos y directivos un amplio marco que traduce la visión, misión, objetivos y principios en estrategias institucionales. Estas estrategias procuran acciones consistentes con los objetivos, los mismos que podrán medirse de manera coherente mediante indicadores de actuación, los cuales nos permitirán evaluar el desempeño de cada una de las áreas, a través de la combinación de indicadores financieros y no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización y la construcción de un futuro sostenible para la empresa, cumpliendo así la misión organizacional y ayudando a mejorar la toma de decisiones.

### **Capítulo I Teoría del Balanced Scorecard**

Este capítulo describe la teoría del Balanced Scorecard, los diferentes conceptos que varios autores le han dado, concluyendo así en un concepto personal. Además muestra una descripción de los principales términos y definiciones como son los Objetivos, Metas, Indicadores, Matriz FODA y Mapa Estratégico, que serán utilizados en el desarrollo de este trabajo de investigación.

## **Capítulo II Descripción de la Entidad**

En este capítulo se describe el origen de la empresa, su estructura organizacional y se hace una breve descripción de las funciones que se desempeñan en la entidad. Se puede conocer la misión y visión que poseen a nivel de la Compañía Tropical de Bebidas (CTB).

Además se muestra el portafolio de productos que la empresa posee, el Análisis FODA y finalmente se concluye con un Análisis histórico Financiero de los últimos tres periodos.

## **Capítulo III Metodología**

En este capítulo se describe la metodología a seguir en este modelo de planificación estratégica, empezando con la definición del negocio para luego analizar la competencia, fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades, y así definir y proponer una misión y visión que se ajuste a las actividades de la organización. Una vez concluido esta el FODA institucional, en el cual se determina los objetivos y estrategias, que serán aplicados en el mapa estratégico.

## **Capítulo IV Modelo de Planificación Estratégica basada en Metodología Balanced Scorecard aplicada a la Empresa Ecuarefrescos S.A.**

En el cuarto capítulo se realiza la aplicación de la metodología, en donde se hace un análisis de la entidad y se propone la misión, visión, valores, objetivos y estrategias. Además se hace uso de la semaforización para ver el nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos.

## **Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones**

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones que se pudieron observar durante la realización del trabajo de investigación. De acuerdo a las deficiencias encontradas se han realizado las respectivas recomendaciones.

## ÍNDICE

|                                                       |           |
|-------------------------------------------------------|-----------|
| <b>CAPITULO I .....</b>                               | <b>1</b>  |
| TEORÍA DEL BALANCED SCORECARD .....                   | 1         |
| 1.1 Introducción Al Balanced Scorecard .....          | 1         |
| 1.2 Concepto Del Balanced Scorecard.....              | 5         |
| 1.3 Perspectivas Del Balanced Scorecard .....         | 7         |
| 1.3.1 Perspectiva Financiera .....                    | 7         |
| 1.3.2 Perspectiva De Clientes.....                    | 8         |
| 1.3.3 Perspectiva De Procesos Internos .....          | 9         |
| 1.3.4 Perspectiva De Aprendizaje y Crecimiento .....  | 11        |
| 1.4 Objetivos, Indicadores, Metas e Iniciativas ..... | 11        |
| 1.5 Ventajas Del Balanced Scorecard .....             | 17        |
| 1.6 Matriz FODA .....                                 | 18        |
| 1.7 Mapa Estratégico.....                             | 21        |
| <br><b>CAPITULO II: .....</b>                         | <b>23</b> |
| DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....                       | 23        |
| 2.1 Análisis de la Entidad.....                       | 23        |
| 2.2 Organización Estructural.....                     | 27        |
| 2.3 Descripción de Funciones .....                    | 28        |
| 2.4 Cultura organizacional .....                      | 36        |
| 2.5 Portafolio de Productos .....                     | 37        |
| 2.6 Portafolio de Servicios .....                     | 38        |
| 2.7 Análisis FODA.....                                | 39        |
| 2.8 Análisis Financiero de la Entidad .....           | 43        |



|                                                                                                                                  |               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>CAPITULO III .....</b>                                                                                                        | <b>48</b>     |
| METODOLOGÍA .....                                                                                                                | 48            |
| 3.1 Análisis del Entorno.....                                                                                                    | 49            |
| 3.1.1 Análisis del Macro-entorno.....                                                                                            | 49            |
| 3.1.2 Análisis del Microentorno.....                                                                                             | 52            |
| 3.1.3 Análisis FODA.....                                                                                                         | 53            |
| 3.2 Análisis de la Cultura Organizacional.....                                                                                   | 55            |
| 3.2.1 ¿Cómo elaborar la Misión? .....                                                                                            | 55            |
| 3.2.2 ¿Como elaborar la Visión?.....                                                                                             | 57            |
| 3.2.3 Valores .....                                                                                                              | 60            |
| 3.3 Análisis del Cliente Interno y Externo .....                                                                                 | 63            |
| 3.4 Objetivos Organizacionales .....                                                                                             | 69            |
| 3.5 Mapa Estratégico.....                                                                                                        | 72            |
| 3.6 Estrategias de Acción.....                                                                                                   | 76            |
| 3.7 Presupuestos.....                                                                                                            | 78            |
| 3.7.1 Plan Operativo Anual.....                                                                                                  | 78            |
| 3.7.2 Estado de Resultados Proyectado .....                                                                                      | 78            |
| 3.7.3 Estado de Situación Financiera Proyectado .....                                                                            | 80            |
| 3.7.4 Flujo del Efectivo Proyectado.....                                                                                         | 80            |
| 3.8. Seguimiento .....                                                                                                           | 81            |
| 3.8.1 Nivel de Cumplimiento:.....                                                                                                | 81            |
| 3.8.2 Acciones Correctivas: .....                                                                                                | 81            |
| <br><b>CAPITULO IV .....</b>                                                                                                     | <br><b>83</b> |
| MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA BASADA EN METODOLOGÍA<br>BALANCED SCORECARD APLICADA A LA EMPRESA ECUAREFRESCOS S.A<br>..... | 83            |
| 4.1 Análisis del Entorno.....                                                                                                    | 83            |
| 4.1.1 Análisis del Macro-entorno.....                                                                                            | 83            |

|                                                  |            |
|--------------------------------------------------|------------|
| 4.1.2 Análisis del Microentorno.....             | 87         |
| 4.1.3 Análisis FODA.....                         | 91         |
| 4.2 Análisis de la Cultura Organizacional.....   | 100        |
| 4.2.1 Misión de Ecuarefrescos S.A. ....          | 100        |
| 4.2.2 Visión de Ecuarefrescos S.A. ....          | 101        |
| 4.2.3 Valores .....                              | 102        |
| 4.3 Análisis del Cliente Interno y Externo ..... | 103        |
| 4.4 Objetivos Organizacionales .....             | 128        |
| 4.5 Mapa Estratégico.....                        | 140        |
| 4.6 Estrategias de Acción.....                   | 141        |
| 4.7 Presupuestos.....                            | 147        |
| 4.7.1 Plan Operativo Anual.....                  | 147        |
| 4.7.2 Estado de Resultados Proyectado .....      | 160        |
| 4.7.3 Flujo de Efectivo Proyectado .....         | 161        |
| 4. 8 Seguimiento .....                           | 162        |
| 4.8.1 Nivel de Cumplimiento:.....                | 162        |
| 4.8.2 Acciones Correctivas: .....                | 162        |
| <b>CAPITULO V .....</b>                          | <b>164</b> |
| <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>       | <b>164</b> |
| 5.1 Conclusiones .....                           | 164        |
| 5.2 Recomendaciones.....                         | 166        |
| <b>Bibliografía .....</b>                        | <b>167</b> |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|                                                                                                   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico N° 1. Perspectiva del Proceso Interno. El modelo de la cadena genérica de valor.<br>..... | 10 |
| Gráfico N° 2. Matriz FODA.....                                                                    | 19 |
| Gráfico N° 3. Matriz de Estrategias .....                                                         | 20 |
| Gráfico N° 4. Mapa Estratégico .....                                                              | 22 |
| Gráfico N° 5. Organigrama Estructural.....                                                        | 27 |
| Gráfico N° 6. Portafolio de Productos.....                                                        | 37 |
| Gráfico N° 7. Portafolio de Servicios.....                                                        | 38 |
| Gráfico N° 8. Análisis FODA .....                                                                 | 39 |
| Gráfico N° 9. Activos .....                                                                       | 43 |
| Gráfico N° 10. Pasivos .....                                                                      | 44 |
| Gráfico N° 11. Patrimonio.....                                                                    | 45 |
| Gráfico N° 12. Ingresos.....                                                                      | 46 |
| Gráfico N° 13. Gastos .....                                                                       | 47 |
| Gráfico N° 14. Metodología .....                                                                  | 48 |
| Gráfico N°15. Matriz FODA.....                                                                    | 54 |
| Gráfico N° 16. Declaración de la Misión .....                                                     | 56 |
| Gráfico N° 17. Declaración de la Visión.....                                                      | 58 |
| Gráfico N° 18 Valores Empresariales .....                                                         | 61 |
| Gráfico N° 19. Cuestionario .....                                                                 | 64 |
| Gráfico N° 20. Formulación de Objetivos.....                                                      | 71 |
| Gráfico N° 21. Mapa Estratégico .....                                                             | 73 |
| Gráfico N° 22. Relación entre Objetivos y Perspectivas.....                                       | 74 |
| Gráfico N° 23. Relación entre Objetivos y Perspectivas.....                                       | 75 |
| Gráfico N° 24. Relación entre Objetivos y Perspectivas.....                                       | 75 |
| Gráfico N° 25. Estrategias.....                                                                   | 77 |
| Gráfico N° 26. Evaluación y Seguimiento .....                                                     | 82 |

|                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------|-----|
| Gráfico N° 27. Producto de la Marca Tropical .....            | 103 |
| Gráfico N° 28. Consumo de Productos de la Marca Tropical..... | 103 |
| Gráfico N° 29. Preferencia de sabores .....                   | 104 |
| Gráfico N° 30. Frecuencia de consumo.....                     | 105 |
| Gráfico N° 31. Precio del Producto.....                       | 105 |
| Gráfico N° 32. Presentación del Producto.....                 | 106 |
| Gráfico N° 33. Nuevos Productos .....                         | 107 |
| Gráfico N° 34. Introducción de nuevos productos .....         | 107 |
| Gráfico N° 35. Publicidad y propaganda.....                   | 108 |
| Gráfico N° 36. Impacto de la Propaganda.....                  | 109 |
| Gráfico N° 37. Sugerencia Publicitaria .....                  | 109 |
| Gráfico N° 38. Promociones .....                              | 110 |
| Gráfico N° 39. Preferencia de promociones.....                | 111 |
| Gráfico N° 40. Consumo de otras marcas .....                  | 111 |
| Gráfico N° 41. Trabajo Físico .....                           | 113 |
| Gráfico N° 42. Trabajo Intelectual .....                      | 113 |
| Gráfico N° 43. Remuneraciones.....                            | 114 |
| Gráfico N° 44. Incremento de sueldos .....                    | 114 |
| Gráfico N° 45. Perfil Ocupacional .....                       | 115 |
| Gráfico N° 46. Equidad de Remuneración .....                  | 116 |
| Gráfico N° 47. Incentivos.....                                | 116 |
| Gráfico N° 48. Capacitaciones .....                           | 117 |
| Gráfico N° 49. Motivación .....                               | 118 |
| Gráfico N° 50. Ambiente Laboral .....                         | 118 |
| Gráfico N° 51. Trayectoria Laboral.....                       | 119 |
| Gráfico N° 52. Lugar de Trabajo.....                          | 120 |
| Gráfico N° 53. Desempeño de Funciones .....                   | 120 |
| Gráfico N° 54. Sentido de Pertenencia.....                    | 121 |
| Gráfico N° 55. Ambiente Laboral .....                         | 122 |
| Gráfico N° 56. Relaciones Interpersonales .....               | 122 |

|                                                 |     |
|-------------------------------------------------|-----|
| Gráfico N° 57. Herramientas de Trabajo.....     | 123 |
| Gráfico N° 58. Conflictos Laborales .....       | 124 |
| Gráfico N° 59. Integración Laboral.....         | 124 |
| Gráfico N° 60. Aceptación de Sugerencias .....  | 125 |
| Gráfico N° 61. Conflictos Interpersonales ..... | 126 |
| Gráfico N° 62. Rotación de Trabajadores .....   | 126 |
| Gráfico N° 63. Crecimiento Profesional .....    | 127 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|                              |    |
|------------------------------|----|
| Tabla N° 1. ACTIVOS .....    | 43 |
| Tabla N° 2. PASIVOS .....    | 44 |
| Tabla N° 3. PATRIMONIO ..... | 45 |
| Tabla N° 4. INGRESOS .....   | 46 |
| Tabla N° 5. GASTOS .....     | 47 |

## **CAPITULO I**

### **TEORÍA DEL BALANCED SCORECARD**

#### **1.1 Introducción Al Balanced Scorecard**

“El concepto de estrategia se originó en el campo militar. Es probable que el primer texto sobre el tema sea El arte de la guerra, de Sun Tsu (1963), escrito aproximadamente en el 500 A.C. La palabra estrategia proviene de estrategos, que en griego significa general. En este terreno se la define como “la ciencia y el arte del mando militar aplicados a la planeación y conducción de operaciones de combate en gran escala”. En la guerra los objetivos suelen estar bastantes claros, pero los medios y el resultado, están sometidos a considerable incertidumbre. Lo mismo les sucede a las empresas en una economía de mercado. La estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre. Por tanto, la estrategia adoptada representa la mejor apuesta de cada contendiente, pero nada garantiza su éxito. Cuando existe plena certeza acerca de la eficacia de los medios para alcanzar los objetivos, no se requiere de una estrategia. La relación entre objetivos y medios se vuelve puramente técnica”.<sup>1</sup>

En el campo de la gerencia una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de la organización, además permite adoptar una posición singular y variable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas).

En conjunto con la estrategia se encuentra la planificación que es un proceso en el cual se define de manera sistemática, los lineamientos estratégicos de la empresa u

---

<sup>1</sup> FRANCÉS, Antonio, Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral. Pearson Educación de México S.A. de C.V., 2006, p. 21

organización, y se desarrollan en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes.

De aquí surge la llamada planificación estratégica que es aquella que toma en cuenta la incertidumbre a través de la identificación de las oportunidades y amenazas que se generan en su entorno, y trata de prevenir los impactos que estos pueden tener. Las oportunidades y amenazas pueden ser identificadas cuando la empresa tiene muy en claro sus objetivos y hacia dónde quiere llegar, mientras que las fortalezas y las debilidades se pueden identificar una vez que ya se hayan reconocido las oportunidades y las amenazas.

En 1990 los autores del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral – CMI), Kaplan y Norton, decidieron colaborar en un proyecto de investigación empresarial dedicado a explorar nuevas formas de medir el desempeño organizacional, durante esta participación pudieron observar la necesidad de crear un plan estratégico que pudiera abarcar todas las necesidades de la empresa.

En aquel entonces se creía que el desempeño organizacional podía ser medido a través de los sistemas de contabilidad, como por ejemplo se pensaba que el activo basado en el conocimiento sobre todos los empleados y las tecnologías de la información, se estaban volviendo cada vez más importantes para el éxito competitivo de las empresas.

Las empresas para medir sus resultados seguían recurriendo al sistema de contabilidad financiera, el cual consideraba a las inversiones en función de la capacidad de los empleados, bases de datos, sistemas de información, relaciones con los clientes, calidad, procesos de respuestas, productos y servicios innovadores como gastos del periodo en el que se había realizado.

Kaplan y Norton pudieron llegar a la conclusión de que estos sistemas de información no proporcionaban ninguna base, al contrario se requería medir y gestionar el valor agregado aumentando así las capacidades de los activos intangibles de una empresa, como; Talento Humano, TIC'S, Procesos, Atención al Cliente, además se pensaba que los ejecutivos y empleados prestaban atención a lo que medían y por tanto las personas no podían gestionar lo que no medían.



En consecuencia, la atención y el esfuerzo de los ejecutivos se habían centrado en modificar los resultados financieros a corto plazo, y no en invertir y gestionar los activos intangibles que proporcionarían la base para el futuro y su éxito financiero.

A partir de este proyecto de investigación surgió el concepto de un Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral – CMI, para las mediciones a través de indicadores. Kaplan y Norton recomendaban a las empresas que mantuvieran los indicadores financieros, los cuales iban a ayudar con posterioridad a resumir los resultados de las acciones realizadas, estos indicadores debían ser equilibrados con indicadores no financieros en tres perspectivas adicionales que eran las siguientes: clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Estas perspectivas representaban los impulsores del desempeño empresarial y fueron considerados como indicadores de tendencia, para el futuro desempeño financiero. Esta es entonces la base del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral - CMI.

Con el pasar del tiempo los resultados obtenidos mediante la aplicación del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral -CMI) fueron positivos, lo que ocasiono que muchas empresas pusieran interés en esta nueva metodología y decidieran implementarla, para solucionar el problema más importante que tenían, implementar nuevas estrategias.

Los ejecutivos que aplicaron el Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral - CMI), pudieron observar y entender que un sistema de medición basado en la estrategia podía solucionar el problema de cómo comunicarla y ponerla en marcha. De esta manera una vez más Kaplan y Norton, concluyeron que el Balanced Scorecard permitía alinear todos sus recursos organizacionales, equipos de ejecutivos, unidades de negocios, grupos de apoyo, tecnología de la información, selección y capacitación de empleados; para concentrarse intensamente en aplicar sus estrategias.

En 1992 el concepto de Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral - CMI) constituía esencialmente en una herramienta de medición, la cual permitía comunicar y alinear sus organizaciones con las nuevas estrategias, lejos del enfoque histórico y a corto plazo de reducción de costos y competencia a bajo precio, y hacia la generación de

crecientes oportunidades, ofreciendo a los clientes productos y servicios con valor añadido y a medida.

Hacia 1996 el Balanced Scorecard evolucionó de una herramienta de Implantación estratégica integral a un Sistema de administración del desempeño que alinea y enfoca los esfuerzos y recursos de la organización utilizando los indicadores de gestión para conducir las estrategias y para crear valor a largo plazo, que en la actualidad resulta útil en la llamada Gestión estratégica integral en las organizaciones.

Cabe mencionar que el Modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando integral puede ser de gran ayuda en el control interno, puesto que si lo desarrollamos junto con un sistema de control interno adecuado, éste puede ayudar a definir de una forma correcta su ejecución y perfeccionamiento de sus cinco componentes, y en especial de las normas de control que el establezca.

Este Sistema junto con el Cuadro de Mando Integral debe formar un mecanismo que se autorregule, operando con información sistemática y actualizada, que revise resultados, descubra tendencias e induzca comportamientos en todas las áreas de resultados claves, de manera simultánea e interactuante, creando una cadena de causa-efecto entre ellas. Este es el rol que se le reserva al Cuadro de Mando Integral, como modelo de control y de gestión. Por su parte, el Sistema de Control Interno ha de realizar una importante contribución al desempeño estratégico y operacional de la organización.

## 1.2 Concepto Del Balanced Scorecard

Para comprender mejor lo que es el Balanced Scorecard analizaremos los criterios de algunos autores:

*“El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo, permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas (Kaplan y Norton)”*.<sup>2</sup>

*“El concepto de Balanced Scorecard (BSC) provee de una metodología para traducir la Estrategia en términos operacionales, y acompaña la Visión y la Estrategia de las organizaciones con los objetivos, mediciones, targets e iniciativas de las siguientes perspectivas: Financiera, del Cliente, de los Procesos Internos, del Aprendizaje y el Crecimiento (Mario Héctor Voguel)”*<sup>3</sup>

*“El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo. En primer lugar, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. En segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa.”*<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro\\_de\\_mando\\_integral](http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral)

<sup>3</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/bscjaguer.htm>

<sup>4</sup> [www.gerenciaynegocios.com](http://www.gerenciaynegocios.com).

*“El Balanced Scorecard 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 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto (Loreto Marchan Ramírez)”*<sup>5</sup>

En conclusión se puede describir que en sus diferentes conceptos El Balanced Scorecard es una herramienta administrativa que ayuda a las entidades a plasmar sus estrategias en objetivos, los cuales serán difundidos a toda la empresa. Además ayudará en el análisis de la empresa desde cuatro perspectivas que son: perspectiva financiera, perspectiva de clientes, perspectiva de procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, así también le permitirá medirse a corto, mediano y largo plazo, mediante indicadores financieros y no financieros.

---

<sup>5</sup> <http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/15.htm>

## **1.3 Perspectivas Del Balanced Scorecard**

### **1.3.1 Perspectiva Financiera**

“La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la planificación estratégica en términos financieros tradicionales. Los indicadores como la rentabilidad de la inversión (ROI, por su nombre en inglés), el valor para los accionistas, la rentabilidad, el aumento de los ingresos y el costo por unidad son los indicadores de resultado que muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracasa”.<sup>6</sup>

El diseño del Balanced Scorecard se encuentra sustentado en varios ámbitos de la Dirección. Uno de ellos es el financiero, cuya orientación principal es maximizar el valor a la inversión de los accionistas. De alguna forma, se trata de medir la creación de valor en la organización, así como se trata de incorporar la visión de los propios accionistas. Si las actividades establecidas y cumplidas han sido las planificadas y las adecuadas, la empresa obtendrá sus beneficios y generará valor a sus clientes, entonces se traducirá en una mayor rentabilidad, además de tener menores costos o ambos.

Dentro de esta perspectiva es necesario definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: rentabilidad, crecimiento, disminución de costos y valor del accionista. Así como es necesario definir objetivos e indicadores en la perspectiva financiera también es importante la definición de las estrategias, las cuales estarán basadas en los diferentes ciclos de vida del negocio que son:

- ✓ Ciclo de Crecimiento o de Expansión
- ✓ Ciclo de Mantenimiento o Sostenibilidad
- ✓ Ciclo de Madurez o Recolección

Dentro de la perspectiva financiera podemos encontrar el área de la jefatura financiera en general.

---

<sup>6</sup> KAPLAN, Robert, NORTON David, Mapas Estratégicos. Convirtiendo los Activos intangibles en resultados tangibles, Gestión 2000, p.59

### 1.3.2 Perspectiva De Clientes

“La perspectiva del cliente define la propuesta de valor para los clientes objetivo. La propuesta de valor proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor. Si los clientes valoran la calidad constante y la entrega puntual, entonces las habilidades, los sistemas y los procesos que producen y entregan productos y servicios son altamente valiosos para la organización. Si el cliente valora la innovación y el alto desempeño, entonces las habilidades, los sistemas y los procesos que crean nuevos productos y servicios de gran funcionalidad adquieren mucho valor. La alineación de acciones y capacidades con la propuesta de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia”.<sup>7</sup>

En esta perspectiva las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionaran el componente de ingreso de los objetivos financieros de la empresa. Además la perspectiva de clientes ayudará a que las empresas determinen sus indicadores claves sobre los clientes-satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad, con los segmentos de clientes y mercado seleccionados. También permite identificar y medir de forma clara las propuestas de valor añadido que entregaran a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados. Además de aspirar a satisfacer y agradar a los clientes, los gerentes a cargo de las unidades de negocio deben, dentro de la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, traducir la estrategia y la visión de la organización en objetivos específicos basados en el mercado y los clientes seleccionados, los cuales pueden ser comunicados a toda la organización.

El análisis de la Perspectiva Clientes es de suma importancia ya que convierte en la base sobre la que se desarrollará una planificación estratégica, pues acumula información respecto a los nuevos requerimientos de los clientes internos y externos.

Dentro de esta perspectiva podemos encontrar las áreas de ventas, atención al cliente y marketing.

---

<sup>7</sup> KAPLAN, Robert, NORTON David, Mapas Estratégicos. Convirtiendo los Activos intangibles en resultados tangibles, Gestión 2000, p.59

### **1.3.3 Perspectiva De Procesos Internos**

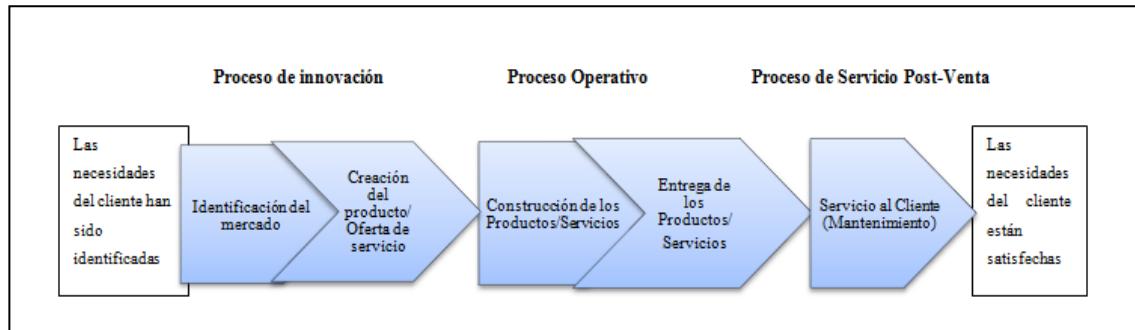
La perspectiva de procesos internos, define la propuesta de mejoramiento en los aspectos o áreas del giro del negocio, para agregar valor a sus servicios o productos.

Es muy común que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente.

Puesto que este orden permite que las empresas puedan enfocar sus indicadores en los procesos internos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes u accionistas, durante la realización del Cuadro de Mando Integral es importante que se defina una cadena de valor de aquellos procesos internos que se inician con el proceso de innovación, el cual consiste en identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y para desarrollar nueva soluciones para satisfacer las necesidades de los mismos, sigue a través de los procesos operativos, en el cual se entregan los productos y servicios existentes a los clientes.

En el Cuadro de Mando Integral los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del cliente interno, esta satisfacción de necesidades se puede visualizar en el siguiente gráfico.

**Gráfico N°1. Perspectiva del Proceso Interno. El modelo de la cadena genérica de valor.**



**Fuente:** KAPLAN, Robert, NORTON David, Mapas Estratégicos. Convirtiendo los Activos intangibles en resultado tangibles, Gestión 2000, p.111

**Elaborado por:** La Autora

A esta perspectiva pertenecen las áreas de producción, procesos, logística e incluso en caso de que la entidad requiera un área de riesgos se puede incluir en esta perspectiva.



### **1.3.4 Perspectiva De Aprendizaje y Crecimiento**

“La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles capital humano, que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican que tareas, que sistemas, y que clase de ambiente, se requieren para apoyar los procesos internos de creación de valor. Estos activos deben estar agrupados y alineados con los procesos internos críticos”.<sup>8</sup>

El Cuadro de Mando Integral en esta última perspectiva busca desarrollar objetivos e indicadores que permitan impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización, además esta perspectiva brinda una infraestructura que permite que se alcancen los objetivos establecidos por las anteriores tres perspectivas.

A esta perspectiva pertenecen las áreas de: Talento Humano y Tecnología de Información.

### **1.4 Objetivos, Indicadores, Metas e Iniciativas**

En una planificación estratégica se obtiene como resultado el Cuadro de Mando Integral o Mapa Estratégico, el cual debe formularse sobre la base de una gran estrategia competitiva institucional, una vez formulada, se desarrolla mediante cuatro conceptos fundamentales que son los siguientes:

1. Objetivos
2. Indicadores
3. Metas
4. Iniciativas

---

<sup>8</sup> KAPLAN, Robert, NORTON David, Mapas Estratégicos. Convirtiendo los Activos intangibles en resultados tangibles, Gestión 2000, p.61

1. **Objetivos:** son estados o situaciones concretas que se desean alcanzar.

Dentro de los objetivos podemos mencionar los siguientes:

- ✓ **Objetivos a Largo Plazo o Estratégicos:** Los Objetivos Estratégicos son resultados que la empresa espera alcanzar, a largo plazo por lo general de tres a cinco años, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión. Estos objetivos suministran dirección a la empresa, ayudan en su evaluación, son generadores de sinergia, son reveladores de prioridades y permiten la coordinación siendo esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectivas.
- ✓ **Objetivos a Mediano Plazo o Tácticos:** Se establecen en función de los objetivos estratégicos. Se cumplirán generalmente para un periodo de uno a tres años. Cada objetivo táctico requiere una serie de objetivos operacionales para su ejecución.
- ✓ **Objetivos a Corto Plazo u Operativos:** Son objetivos a nivel de operaciones, se establecen en función de los objetivos tácticos. Se hacen generalmente para un plazo no mayor de un año.

Se debe mencionar que cada perspectiva debe constar con sus objetivos de Largo, Mediano y Corto Plazo.

## Características de los objetivos:

Los Objetivos Estratégicos, Tácticos u Operacionales deben ser, siempre:

- ♣ **Cuantificables:** se pueden medir y están ligados a un límite de tiempo.<sup>9</sup>
- ♣ **Realizables:** deben ser posibles de alcanzar, estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta su capacidad y recursos, además se debe verificar la disponibilidad del tiempo necesario para cumplirlos.<sup>10</sup>
- ♣ **Comprensibles:** deben tener una definición clara, entendible y precisa, no deben prestarse a confusiones ni dejar demasiados márgenes de interpretación.<sup>11</sup>
- ♣ **Coherentes:** deben estar alineados y ser coherentes con otros objetivos así también con la visión, la misión, las políticas y valores de la empresa, es decir con su cultura organizacional.<sup>12</sup>

2. **Indicadores:** son variables asociadas con los objetivos institucionales, que ayudan a medir el cumplimiento de los procesos y expresar sus metas. Constituyen el instrumento fundamental para la medición del desempeño y el control de la gestión empresarial. Los indicadores pueden ser operativos o estratégicos.

**Características de un indicador:** para que los indicadores puedan ser eficientes deben ser:

- ♣ **Relevantes:** son aquellos que requieren temas importantes de la entidad y que ayudan a cumplir sus objetivos.
- ♣ **Factibles de medir:** deben ser de fácil medición y acceso.
- ♣ **Altamente discriminados:** requieren de un análisis minucioso.
- ♣ **Verificables:** deben tener un sustento y bases de verificación.

---

<sup>9</sup> <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>

<sup>10</sup> <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>

<sup>11</sup> <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>

<sup>12</sup> <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>

- ♣ **Fácil de interpretar:** deben ser fáciles de entender para la persona que está haciendo uso de los indicadores.
- ♣ **Confiables:** la información debe brindar la suficiente confiabilidad y debe contener en lo posible cifras originales.
- ♣ **Pertinentes:**
- ♣ **Justificables en relación costo-beneficio:**
- ♣ **Válidos y aceptables por la institución:** los indicadores propuestos deben estar aceptados por los criterios y objetivos de cada gestión.
- ♣ **Significativos:** claros en lo que desean medir.

- **Formulación de los indicadores:**

Al momento de crear un indicador se debe verificar si satisface a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué es lo que se va a medir?
- ✓ ¿Quién realizará la medición?
- ✓ ¿Qué mecanismo de medición se va a utilizar?
- ✓ ¿Qué tolerancia de desviación se va a aceptar?

- **Fuentes de información para diseñar un indicador:**

Para crear un indicador se puede tomar como fuente o información lo siguiente:

- ✓ Contratos, convenios y reglamentos
- ✓ Planes y programas de acción
- ✓ Datos históricos
- ✓ Comparativos de sectores, empresas o áreas similares
- ✓ Reportes financieros
- ✓ Reportes de ventas
- ✓ Presupuestos

**Clasificación de los indicadores:**

Existen varios enfoques en la clasificación de indicadores, se tomará de base algunos de ellos, así:

#### **Por su nivel de aplicación:**

- ✓ **Estratégicos:** miden el logro de los objetivos relacionados con la misión y visión.
- ✓ **De gestión:** miden el avance de los procesos y funciones clave.
- ✓ **De servicios:** miden la calidad de los servicios y productos en función de estándares del sector.<sup>13</sup>

#### **Por su ejecución:**

- ✓ **Rentabilidad:** mide la eficiencia, efectividad y economía en la administración.
- ✓ **Liquidez:** mide la disponibilidad de fondos.
- ✓ **Financiamiento:** mide el nivel de apalancamiento o deuda.
- ✓ **Ventas:** mide el crecimiento en ventas
- ✓ **Productividad:** mide el nivel de producción respecto a los recursos utilizados.
- ✓ **Fuerza laboral:** mide la eficiencia del talento humano<sup>14</sup>

#### **Por la dimensión de su evaluación:**

- ✓ **Impacto:** mide el cumplimiento de los objetivos, el desarrollo de los procesos.
- ✓ **Cobertura:** mide el alcance de las acciones
- ✓ **Eficiencia:** mide costos unitarios y productividad
- ✓ **Calidad:** mide el grado de satisfacción de los clientes, sus necesidades y expectativas.<sup>15</sup>

#### **Por su tipo:**

- ✓ **Cualitativos:** miden el nivel de cumplimiento de los programas o actividades, en función del tiempo y actividades cumplidas.
- ✓ **Cuantitativos:** como cifras absolutas, porcentajes, tasas, promedios y otras medidas estadísticas.<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> ENRIQUE, Benjamín Franklin, Auditoria Administrativa. Person Educación 2007, pag.94-98

<sup>14</sup> ENRIQUE, Benjamín Franklin, Auditoria Administrativa. Person Educación 2007, pag.94-98

<sup>15</sup> ENRIQUE, Benjamín Franklin, Auditoria Administrativa. Person Educación 2007, pag.94-98

<sup>16</sup> ENRIQUE, Benjamín Franklin, Auditoria Administrativa. Person Educación 2007, pag.94-98

En general, los indicadores en la perspectiva financiera y de clientes son de resultados, mientras que en las perspectivas de procesos y crecimiento y aprendizaje tienden a ser de cumplimiento.

**Metas e Iniciativas:**

**Metas:** las metas constituyen el elemento central de todo sistema de medición del desempeño y control de gestión, se constituyen en el fin que se quiere alcanzar.

Las metas deben especificar:

- ✓ Cantidad
- ✓ Unidad de medida
- ✓ Fecha (tiempo de consecución)

En el Cuadro de Mando Integral, las metas se refieren a los valores deseados para especificar el nivel de logro definido para los objetivos a los cuales están asociados.

La meta direcciona al comportamiento de la organización, la cual se moviliza para aumentar o disminuir el valor del indicador en relación con su valor inicial. La diferencia entre el valor real alcanzado y el valor meta constituye la brecha, es decir el valor no alcanzado o de incumplimiento. En el control de gestión se puede utilizar sistemas de alerta para indicar a los responsables la presencia de las brechas que exceden los límites establecidos.

**Iniciativas:** se denominaban iniciativas a los proyectos de cambio planteados para alcanzar los objetivos establecido en la estrategia. Se las conoce también como Estrategias de Acción.

Existen dos tipos de iniciativas las de inversión: que se refieren a la incorporación de activos que incrementan la capacidad de producción de la empresa. Mientras que las iniciativas de gestión son aquellos proyectos que cambian la manera de realizar las actividades operativas de la empresa es decir sus procesos.

## **1.5 Ventajas Del Balanced Scorecard**

Dentro de las principales ventajas que nos ofrece el Cuadro de Mando Integral tenemos las siguientes:

- Centra la organización entera en las pocas variables dominantes necesarias para superar inconvenientes en el desempeño.
- Ayuda a integrar varios programas de la empresa. Por ejemplo: calidad, reingeniería, e iniciativas de servicio al cliente.
- Analiza medidas estratégicas hacia niveles inferiores, de modo que los gerentes, los operadores, y los empleados de la unidad puedan ver qué se requiere en su nivel para lograr un desempeño total excelente.
- Ayuda en la alineación de todas sus estrategias hacia los objetivos.

### **Desventajas:**

- Necesita de todo el apoyo de la gerencia, puesto que si no se cuenta con este apoyo todos los esfuerzos serán en vano.
- Si los indicadores no se escogen con cuidado el Cuadro de Mando Integral no podrá transmitir el mensaje deseado por la organización.
- Los objetivos planteados por la organización y plasmados en El Cuadro de Mando Integral deben ser controlados periódicamente y necesitan que una vez que se hayan alcanzado estos objetivos se planteen nuevos y así con cada uno de ellos.
- Necesitan del control permanente de un especialista para que verifique el cumplimiento de los objetivos planteados.

## 1.6 Matriz FODA

“Es una herramienta básica, de gran utilidad en el análisis estratégico. Permite resumir los resultados del análisis externo e interno, sirve de base para la formulación de la estrategia”.<sup>17</sup>

La Matriz FODA está compuesta por los siguientes elementos:

**Oportunidades y amenazas:** son factores externos que afectan favorable y desfavorablemente a la empresa y a la industria a la que ésta pertenece. Las oportunidades representan tendencias o situaciones externas que favorecen el logro de la visión de la empresa. De igual manera, las amenazas se refieren a tendencias o situaciones externas que dificultan alcanzar esa visión.

**Fortalezas y debilidades:** las fortalezas son aquellas características de la empresa que pueden ser utilizadas para aprovechar las oportunidades y equilibrar las amenazas. Las debilidades, por su parte, son características de la empresa que dificultan o impiden aprovechar las oportunidades y equilibrar las amenazas.

Las fortalezas y debilidades deben ser evaluadas en comparación con el resto de las empresas o industrias, o del entorno considerado, ya que por medio de esta comparación la empresa puede decidir si sus fortalezas y debilidades le constituyen una ventaja o una desventaja en el medio en el cual se desarrolla.

La Matriz FODA puede ayudar a formular estrategias contrarrestando las fortalezas y debilidades detectadas, aplicando los diferentes enfoques planteados.

---

<sup>17</sup> FRANCÉS, Antonio, Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral. Pearson Educación de México S.A. de C.V., 2006, p. 180



Su Gráfico se lo representa de la siguiente manera:

**Gráfico N°2. Matriz FODA**

|                                                    |                      |                    |
|----------------------------------------------------|----------------------|--------------------|
| <b>I<br/>N<br/>T<br/>E<br/>R<br/>N<br/>A<br/>S</b> | <b>FORTALEZAS</b>    | <b>DEBILIDADES</b> |
|                                                    | <b>F</b>             | <b>D</b>           |
| <b>E<br/>X<br/>T<br/>E<br/>R<br/>N<br/>A<br/>S</b> | <b>OPORTUNIDADES</b> | <b>AMENAZAS</b>    |
|                                                    | <b>O</b>             | <b>A</b>           |

**Fuente:** FRANCÉS, Antonio, Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral. Pearson Educación de México S.A. de C.V., 2006, p. 181

**Elaborado por:** La Autora

La Matriz FODA puede ser empleada para establecer los retos o las brechas estratégicas que enfrenta la empresa y que consiste en situaciones que requieren una respuesta por parte de ella. Los retos sirven de base para establecer las estrategias, las cuales representan las respuestas. Mientras que las oportunidades se aprovechan con las fortalezas y por medio de estas se generan las estrategias ofensivas. Las que se deben enfrentar teniendo debilidades generan estrategias de supervivencia. Las amenazas que se enfrentan con fortalezas originan estrategias de reorientación, mientras que las que se deben enfrentar con debilidades generan estrategias defensivas.

El Gráfico de la Matriz de Estrategias se lo puede realizar como se muestra a continuación:

**Gráfico N°3. Matriz de Estrategias**

| <div>Factores Externos</div> <div>Factores Internos</div> | Oportunidades                | Amenazas                     |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------|
|                                                           | Estrategias Ofensivas        | Estrategias Defensivas       |
| Fortalezas                                                |                              |                              |
| Debilidades                                               | Estrategias de Reorientación | Estrategias de Supervivencia |

**Fuente:** FRANCÉS, Antonio, Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral. Pearson Educación de México S.A. de C.V., 2006, p. 183

**Elaborado por:** La Autora

### **1.7 Mapa Estratégico**

El Mapa Estratégico es el conjunto de objetivos desarrollados por cada área en las diferentes perspectivas, que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del Balanced Scorecard, ya que ayuda a entender la coherencia existente entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa.

Los objetivos estratégicos muestran aquello que se quiere conseguir mientras que las relaciones causales son la explicitación de las relaciones entre los objetivos.

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

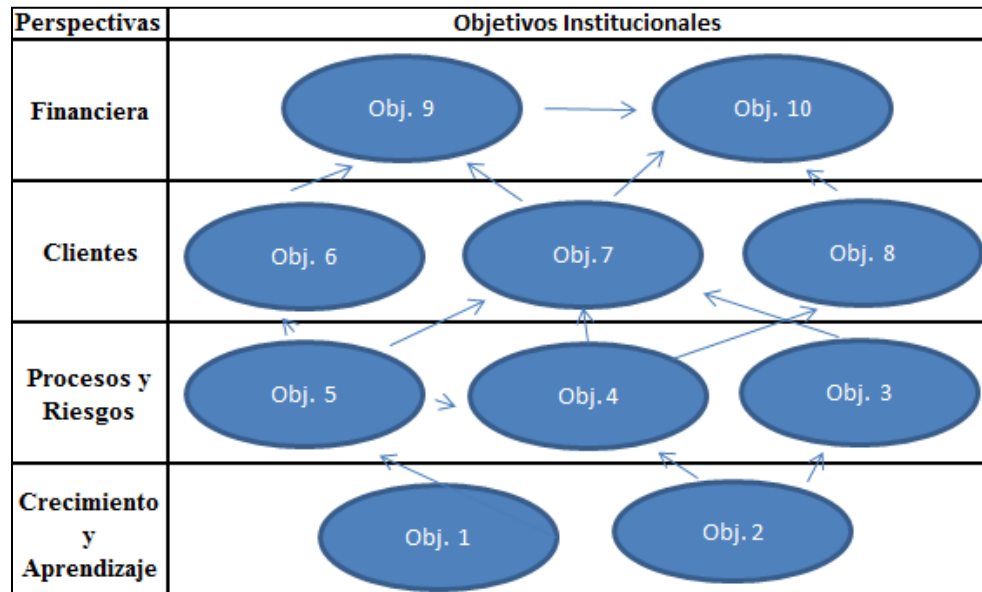
En la creación del mapa estratégico es en donde aplicamos las cuatro perspectivas que son:

- Perspectiva Financiera: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?
- Perspectiva del cliente: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?
- Perspectiva de procesos internos: ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?
- Perspectiva de crecimiento y aprendizaje: ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener una excelencia?

El Cuadro de Mando Integral considera que las perspectivas son un elemento clave dentro de la elaboración del mismo, ya que mediante estas los objetivos estratégicos reflejan la estrategia y verifica que los indicadores sean adecuados para su seguimiento.

El Mapa Estratégico se lo pude graficar de la siguiente manera:

**Gráfico N° 4. Mapa Estratégico**



Elaborado por: La Autora

Fuente: FERNANDEZ, Alberto, Revista de antiguos alumnos. IESE Marzo 2001, p.36

Estas relaciones causales pueden ser calificadas a fin de identificar el nivel de relación entre los objetivos de cada perspectiva, en este sentido se podría observar incluso aquellas relaciones causales de nivel bajo, por ejemplo:

- 0 – 1                      rojo
- 1 – 2                      amarillo
- 2 – 3                      azules
- 3 – 4                      verde

## **CAPITULO II:**

### **DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

#### **2.1 Análisis de la Entidad**

Las gaseosas poseen un importante mercado en el ámbito nacional, la existencia de una diversidad de marcas y sabores provoca una marcada diversificación en lo que respecta a las preferencias de los consumidores influyendo directamente en el desarrollo de cada empresa.

Las Marcas Tropical y Manzana tienen sus orígenes cuando el empresario Víctor Emilio Estrada consiguió la distribución de Coca Cola para Guayaquil en el año de 1940. En este mismo año; emprende su propio negocio y funda la empresa Bottle Company, empresa que es heredada a su hijo tras su muerte.

Con la idea de crear una bebida ecuatoriana, en 1942 sale al mercado por primera vez la bebida TROPICAL y MANZANA, en la ciudad de Cuenca fue la primera fábrica donde si resulto el negocio y hasta la fecha sigue funcionando.

En 1984 el Banco del Pacifico entrega la distribución de Tropical y Manzana a una compañía que se llama Colas y Colas que estaba formada por los accionistas de la familia Vinueza Estrada, Veintimilla Vinueza y Tama Vinueza.

Actualmente las marcas Tropical y Manzanas son propiedad de estas familias. En el año de 1982 el grupo de accionistas deciden abrir una planta embotelladora en la ciudad de Quito. La Planta embotelladora de la ciudad de Quito inicia sus actividades bajo la razón social de Embona S.A.

Induquito S.A. fue una empresa cuya actividad principal era la elaboración de bebidas gaseosas, más su actividad no contemplaba la venta del producto, y esto acarreaba problemas operativos para la empresa, por lo que se decide crear la empresa Distrigaseosas S.A. la cual se dedicaba a la venta y distribución de bebidas gaseosas.

Concluyendo en el funcionamiento de dos empresas en la planta embotelladora Quito a la vez; Induquito S.A. se dedicaba a la elaboración del producto y Distrigaseosas S.A. se dedicaba a la venta y distribución de bebidas gaseosas.

Estas dos empresas fueron dirigidas desde el año de 1985 por uno de los accionistas el Sr. Sergio Vinueza Estrada el cual con el cargo de Gerente General administró 10 años consecutivos.

Durante estos años especialmente en el año de 1985 la marca Tropical y Manzana se posiciona como una de las primeras marcas de preferencia en el consumidor llegando por primera y única vez a ser uno de los principales competidores de la marca internacional de gaseosa Coca Cola.

Además de las marcas de bebidas gaseosas Tropical y Manzana se incorpora al portafolio de productos, la bebida gaseosa Full Cola, RC y la elaboración de bolos con los sabores de Tropical y Manzana.

En el año de 1988 la familia accionista crea otra empresa que funciona en la misma planta de la ciudad de Quito, la cual se dedica a la elaboración de agua con gas y sin gas con la marca Pure Water.

En el año 2006 los accionistas realizan negociaciones con algunas empresas para dedicarse a la distribución de los diferentes productos de estas empresas.

La primera empresa con la que realiza la negociación de la distribución es con la empresa Ambev; la cual sede la distribución de su bebida alcohólica, la cerveza Brahma, posteriormente se realiza negociaciones con las empresas; Quicornac S.A. con la distribución de Jugos Sunny; y la bebida energizante Redbull.

Sin embargo al término de la administración del Sr. Sergio Vinueza, empieza unos años de altibajos para la empresa debido al cambio de Gerentes, la apertura de una nueva empresa, nuevas negociaciones y nuevas leyes que adoptar.

Al término de la administración del Sr. Sergio Vinueza, surge la idea de gestionar nuevos mercados internacionales, y viaja a España y EEUU para crear una fabrica embotelladora en cada país, apuntando al nicho de mercado ecuatoriano que reside en cada país, teniendo mucho éxito.

Funcionando las dos empresas en el mismo lugar y funcionando al mismo tiempo, los accionistas deciden la creación de una única empresa.

En el año del 2007, se crea la empresa con el nombre Ecuarefrescos S.A. la cual, se dedica tanto a la producción y venta de bebidas gaseosas, además de la distribución de bebidas alcohólicas y no alcohólicas, creando una única empresa la cual realice las actividades de Induquito y Distrigaseosas.

Con esta nueva empresa se adopta nuevas leyes, como la del Mandato 8, la misma que elimina la contratación de personal mediante empresas Tercerizadoras, esta ley hace que Ecuarefrescos asuma a todos sus trabajadores como propios, provocando que la empresa asuma obligaciones como empleador y consecuentemente gastos que no se consideraba con la tercerización.

Durante todo este proceso de adopción de nuevas leyes el Sr. Alberto Rosales familia directa de los accionistas, es escogido para asumir la dirección de la empresa, el cual permanece con el cargo de Presidente de la empresa durante 3 años.

En este tiempo la empresa tuvo varios factores que impidieron su desarrollo como el ingreso de nuevas bebidas gaseosas, el cambio en la preferencia del consumidor, utilización de fuertes estrategias de ventas enfocados en el precio y tamaño del producto.

Una estrategia que afectó enormemente a la empresa fue la utilizada por Ajecuator, empresa del conglomerado peruano Ajegroup, que lleva ocho años en el país; el ingreso de su principal marca, Big Cola, sacudió al mercado ecuatoriano que, desde entonces, diversificó el tamaño de los envases, de las presentaciones y sabores, y utilizó mejor la estrategia de precios.

Esto provocó que Ecuarefrescos S.A. desarrolle una buena estrategia para continuar en el mercado, lo cual le llevo a crear un nuevo producto con nueva presentación y precio para competir en el mercado, Tropical Galón.

Actualmente la empresa forma parte del grupo CTB (Compañías Tropical de Bebidas) este grupo está formado por varias empresas que comparten la marca pero que funcionan jurídicamente independiente.

A nivel nacional se encuentran las fábricas del Grupo CTB en las ciudades de:

- Ecuarefrescos S.A. - Quito
- Faccrom S.A. - Guayaquil
- Emiquesa S.A. - Quevedo
- CBC - Cuenca
- Embomachala S.A. - Machala
- Embomacas S.A. - Macas

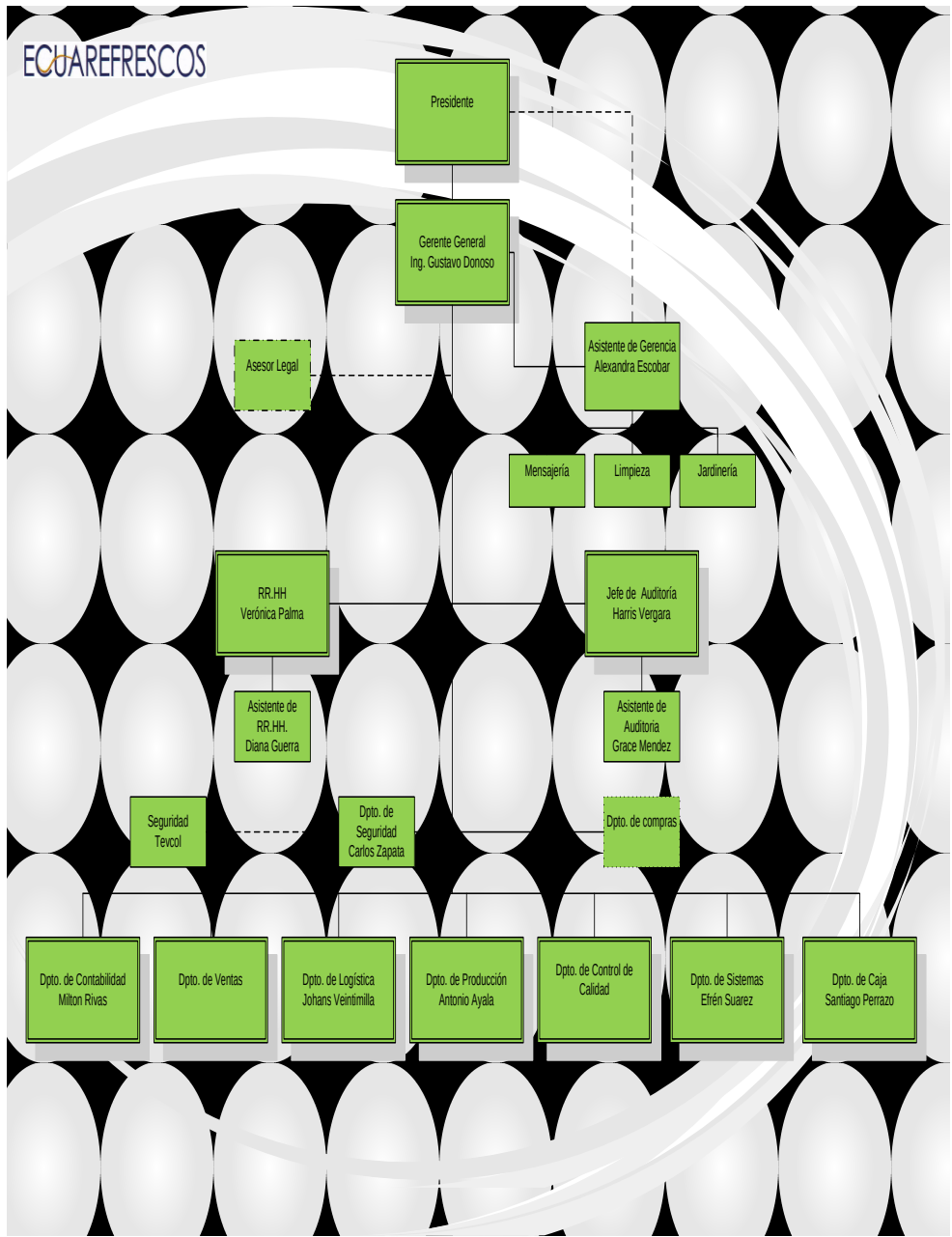
En el 2010 el Ing. Gustavo Donoso asume el cargo de Gerente General con el que se tiene muchas expectativas de cambio para la empresa, ya que en un futuro cercano el grupo CTB aspira agrupar a todas las empresas en una Corporación para fortalecer la marca ecuatoriana de bebidas gaseosas.

Se identifica claramente que la empresa no cuenta con una Planificación Estratégica formalmente estructurada por lo tanto se desconoce su misión, visión así como sus objetivos institucionales a largo, mediano y corto plazo. Lo que afecta también al desconocimiento y actuación de los empleados de la entidad.



## 2.2 Organización Estructural

Gráfico N° 5. Organigrama Estructural



Elaborado por: La Autora

Fuente: La Empresa

## 2.3 Descripción de Funciones

Ecuarefrescos S.A. no cuenta formalmente con un manual de funciones, por lo que sus actividades son realizadas de forma empírica. Por medio de esta investigación se obtuvo la siguiente información:

### **Gerente General**

Actúa como representante legal de la empresa, fija las políticas operativas, administrativas y de calidad. Es responsable ante los accionistas, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización.

- **Reporta:**  
Junta Directiva
- **Supervisa:**  
Todas las Jefaturas
- **Coordina:**  
Todas las Jefaturas de los distintos departamentos

### **Asesor Legal**

Se encarga de responder conjuntamente con el representante legal cualquier tipo de reclamo que se presente en contra de la empresa, además brinda asesoría en temas legales.

- **Reporta:**  
Gerente General, Contador, Recursos Humanos
- **Supervisa:**  
Ninguno
- **Coordina:**  
Gerente y Recursos Humanos

## **Asistente de Gerencia**

Proporciona asistencia a la Gerencia en todas las actividades administrativas solicitadas, tiene bajo su responsabilidad la mensajería, limpieza y jardinería.

- **Reporta:**  
Gerente General
- **Supervisa:**  
Mensajero, Conserje, Jardinero
- **Coordina:**  
Todos los departamentos de la empresa

## **Mensajería**

Realiza trámites de acuerdo a los requerimientos de la Gerencia y de cada departamento, además es el encargado de la entrega y recepción de la correspondencia.

- **Reporta:**  
Gerente y Asistente de Gerencia
- **Supervisa:**  
Ninguno
- **Coordina:**  
Todos los departamentos

## **Limpieza**

Realiza y mantiene la limpieza y orden de las oficinas de la empresa, además de tener a su cargo todas las llaves de la empresa.

- **Reporta:**  
Gerente General, Asistente de Gerencia
- **Supervisa:**  
Ninguno

- **Coordina:**  
Personal Administrativo y Proveedores de productos de limpieza

### **Recursos Humanos**

Administra el Departamento de Recursos Humanos buscando el personal competente e idóneo, asegurando un correcto desarrollo organizacional a través de capacitación permanente y buscando el bienestar de todos sus integrantes.

- **Reporta:**  
Gerente General
- **Supervisa:**  
Asistente de Recursos Humanos
- **Coordina:**  
Gerente General y todo el personal de la empresa

### **Jefe de Auditoría**

Es el encargado de realizar la planificación anual de auditoría de acuerdo con el ámbito asignado, en coordinación con las unidades administrativas correspondientes y la gerencia.

- **Reporta:**  
Gerente General
- **Supervisa:**  
Auxiliares de Auditoría
- **Coordina:**  
Gerente General, Departamento Administrativo, Departamento Comercialización, Departamento de Stock, Departamento de Bodega de Materia Prima.

## **Seguridad**

Vela por la seguridad e integridad física de las personas y los bienes de la empresa mediante el estricto control de las personas y vehículos que ingresan a la planta, además entrega un reporte diario de la entrada y salida de los trabajadores al departamento de Recursos Humanos.

- **Reporta:**  
Departamento de Recursos Humanos y Asistente de Gerencia
- **Supervisa:**  
Seguridad Externa
- **Coordina:**  
Asistente de gerencia

## **Departamento de Compras**

Realiza todas las compras de la empresa de acuerdo a los requerimientos de cada departamento en términos del mejor precio, calidad y tiempo de abastecimiento, coordinando con los diferentes funcionarios de compras de las empresas del Grupo CTB.

- **Reporta:**  
Gerente General
- **Supervisa:**  
Ninguno
- **Coordina:**  
Departamento de Bodega de Materia Prima, Departamento de Control de Calidad, Departamento de Producción, Departamento Administrativo (Contabilidad), Proveedores de Materia Prima.

## **Departamento de Contabilidad**

Realiza el manejo integral de la contabilidad de la empresa, manejo integral de las relaciones con los entes regulatorios de control, genera reportes y recomendaciones a la alta gerencia.

- **Reporta:**  
Gerente General
- **Supervisa:**  
Sub-contador, Auxiliares de Contabilidad
- **Coordina:**  
Departamento Administrativo (Gerencia, Auditoria, Caja, Sistemas, Recursos Humanos), Departamento de Producción, Departamento de Stock, Departamento de Bodega de Materia Prima.

## **Departamento de Ventas**

Es el encargado de ejecutar la estrategia de mercado, cumplir los objetivos de ventas, controla y dirige al personal de su departamento además de la realización de proyectos.

Tiene la obligación de reportar a los departamentos involucrados y Gerencia General problemas de calidad.

- **Reporta:**  
Gerente General
- **Supervisa:**  
Coordinador de Ventas Quito, Coordinador de Cuentas Clave, Personal de Agencias y Centros de Distribución, Supervisores, Pre-vendedores, Vendedores, Distribuidores, Entregadores, Ayudantes de Venta, Mercaderistas, Secretaria de Ventas, Técnico de Refrigeración.
- **Coordina:**  
Equipo de Trabajo, Clientes

## **Departamento de Logística**

Es el encargado de contar con la flota de unidades de servicio y reparto del producto, verificando que los mismos se encuentren en excelentes condiciones de operación.

- **Reporta:**  
Gerente General
- **Supervisa:**  
Chofer de Abastecimiento y Expedición
- **Coordina:**  
Gerencia, Departamento Administrativo, Departamento de Stock, Departamento de Comercialización, Departamento de Bodega de Materia Prima, Mantenimiento de Mecánica Automotriz.

## **Departamento de Producción**

Aquí se realiza la planificación, organización, ejecución y control de los procesos productivos, además se encarga de cumplir y hacer cumplir los estándares establecidos para obtener un producto terminado dentro de las normas de calidad establecidas por la empresa y de las marcas a las cuales representa la organización.

- **Reporta:**  
Gerente General
- **Supervisa:**  
Área de Mantenimiento, Supervisor de Producción, Equipo de Trabajo, Líneas Paralelas de Producción.
- **Coordina:**  
Área de Mantenimiento, Control de Calidad, Líneas Paralelas de Producción, Departamento de Administración y Comercialización, Departamento de Bodega de Materia Prima, Departamento de Stock.

## **Departamento de Control de Calidad**

Garantiza la calidad integral de todos los productos de la empresa, mediante el análisis e interpretación de parámetros monitoreados en las pruebas bromatológicas, microbiológicas, en línea de producción, de materia prima e insumos de acuerdo a los estándares.

- **Reporta:**  
Gerente General,
- **Supervisa:**  
Auxiliar de Calidad
- **Coordina:**  
Equipo de Trabajo, Departamento de Producción, Departamento de Bodega de Materia Prima, Departamento de Comercialización.

## **Departamento de Sistemas**

Es el encargado del desarrollo y diseño de programas informáticos según los requerimientos de la empresa. Además realiza la actualización permanente de los programas existentes, mejora continua de los mismos e instalación de nuevos programas implementados de acuerdo a las necesidades de la empresa.

- **Reporta:**  
Gerente General
- **Supervisa:**  
Asistente de Sistemas y Externos
- **Coordina:**  
Todos los Departamentos de la Empresa



## **Departamento de Caja**

Tiene a su cargo el manejo integral del departamento de caja y crédito, a través de la recuperación de valores generados en las transacciones de la compañía, manejo de documentos de crédito dentro de los montos y plazos establecidos y cobros al personal.

- **Reporta:**

Gerente General

- **Supervisa:**

Auxiliar de Caja

- **Coordina:**

Departamento Administrativo, Departamento de Comercialización,  
Departamento de Stock.

## **2.4 Cultura organizacional**

Ecuarefrescos es una entidad que no cuenta con una estructura definida en misión y visión, por lo que al ser parte de la Compañía Tropical de Bebidas, se han visto en la necesidad de adoptar la misma misión y visión que posee la Compañía, estas son:

### **Misión**

Ser líderes reconocidos en la producción de las marcas del grupo CTB, agregando valor a nuestros productos y servicios. Anticipados a satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Proporcionando un ambiente de trabajo que fomente el trabajo en equipo, que motive a nuestros empleados y produzca un desarrollo continuo de las destrezas, habilidades y el desempeño de nuestros colaboradores, para así crear un valor consistente y sustentable para los accionistas y ganar el respeto y una buena imagen en los sectores dentro de los cuales operamos.

### **Visión**

Llenar las expectativas de nuestros consumidores, con la calidad y variedad de nuestras marcas. Obtener el reconocimiento como líderes en la producción y comercialización de bebidas gaseosas de sabores, representando para nuestros consumidores la mejor alternativa de nuestro mercado. El grupo CTB, comprometido con nuestros consumidores maneja responsablemente sus negocios y operaciones, de modo que nos convirtamos en agentes de protección y preservación del medio ambiente.

## 2.5 Portafolio de Productos

Ecuarefrescos tiene un amplio portafolio de productos con distintas presentaciones como: Gaseosa sabor a manzana, fresa, limón, naranja y piña.

Todas estas bebidas pertenecen a la marca Tropical.

**Gráfico N° 6. Portafolio de Productos**



Elaborado por: La Autora

Fuente: La Empresa

## 2.6 Portafolio de Servicios

Ecuarefrescos además de sus productos, también presta los servicios de distribución de los siguientes productos:

**Gráfico N° 7. Portafolio de Servicios**



**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** La Empresa

## 2.7 Análisis FODA

Para conocer la entidad se procedió a realizar un análisis FODA de toda la institución, obteniendo así la siguiente información:

### Gráfico N° 8. Análisis FODA

|          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>F</b> | <p><b><u>FORTALEZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La empresa cuenta con un portafolio de productos amplio en bebidas gaseosas.</li><li>• Además de ofertar los productos que elabora tiene convenios con otras empresas para distribuir bebidas naturales y cerveza.</li><li>• La empresa tiene una gran trayectoria en el mercado nacional siendo la única marca ecuatoriana que ha permanecido activa en el mercado.</li><li>• El producto se vende también en el extranjero, el cual es elaborado con concentrados de sabores ecuatorianos, esto hace que el producto sea más preferido.</li><li>• Tiene comprometido el 70% de la producción para un cliente clave.</li><li>• Tiene comprometida la producción de agua para la ciudad de Guayaquil.</li><li>• El personal de Producción es constantemente capacitada.</li><li>• La empresa cuenta con un software completo para el desarrollo de sus actividades.</li><li>• El software ayuda a elaborar informes gerenciales.</li><li>• El software fue desarrollado en la empresa, por lo que se adapta a las actividades de la empresa, consiguiendo que se incremente nuevos módulos según las necesidades de la</li></ul> |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          | <p>empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de nueva maquinaria en la elaboración de agua.</li> <li>• La empresa tiene contratos con Distribuidores.</li> <li>• La fuerza de venta posee personal con experiencia.</li> <li>• Capacidad de distribución.</li> <li>• La fuerza de venta posee herramientas tecnológicas para realizar de manera eficiente y efectiva sus actividades.</li> <li>• El personal de Producción está dispuesta a colaborar en el cumplimiento de los pedidos.</li> <li>• El personal administrativo se capacita continuamente en temas legales, tributarios, etc.</li> <li>• La empresa posee una infraestructura adecuada para sus actividades de producción y logística.</li> </ul> |
| <b>O</b> | <p><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa en los mercados extranjeros tiene gran aceptabilidad del producto.</li> <li>• Introducción del producto a mercados extranjeros.</li> <li>• Introducción del producto a nuevos mercados geográficos.</li> <li>• Formar parte de la Corporación CTB.</li> <li>• Nuevos canales de distribución.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>D</b> | <p><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotación constante de personal del Departamento de Ventas.</li> <li>• El Gerente de Producción es nuevo.</li> <li>• Deficiencia en el trabajo de equipo.</li> <li>• Inestabilidad de las normas y políticas de la nueva</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | <p>administración.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No tiene una planificación estratégica diseñada.</li> <li>• Falta de investigación y desarrollo del mercado en que opera.</li> <li>• Habilidades de mercadotecnia inferiores en relación a los rivales.</li> <li>• Escasez de recurso para financiar iniciativas estratégicas prometedoras.</li> <li>• Publicidad y promociones débiles.</li> <li>• Las necesidades del cliente no son atendidas.</li> <li>• Maquinaria obsoleta para elaborar las bebidas gaseosas.</li> <li>• Hardware y utilitarios obsoletos.</li> <li>• Personal administrativo no poseen título universitario.</li> <li>• No existe segregación de funciones.</li> <li>• El control de calidad no se realiza con personal técnico.</li> <li>• No existe un presupuesto de ventas</li> <li>• Dependencia financiera de créditos bancarios.</li> <li>• Carencia de liderazgo directivo.</li> <li>• En el presupuesto no se toma en cuenta la innovación de la maquinaria, equipo y las capacitaciones del personal.</li> <li>• Remuneraciones bajas.</li> <li>• La empresa tiene una participación del 2% del mercado en la provincia de Pichincha.</li> </ul> |
| A | <p><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias drásticas de la competencia en relación a ofrecer bebidas gaseosas de mayor volumen a menor precio.</li> <li>• Incremento de nuevos competidores.</li> <li>• Pérdida de ventas debido a productos sustitutos.</li> <li>• Creciente poder de negociación de los clientes.</li> <li>• Cambios demográficos adversos.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

|  |                                                                                                                                                                                                                                          |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reformar legales, tributarias y laborales.</li> <li>• El mercado es liderado por una empresa multinacional.</li> <li>• Falta de materia prima por incumplimiento de los proveedores.</li> </ul> |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** La Empresa



## 2.8 Análisis Financiero de la Entidad

Considerando los principales objetivos que toma en cuenta el Balanced Scorecard en la perspectiva financiera se analizó las siguientes cuentas en función de sus grupos:

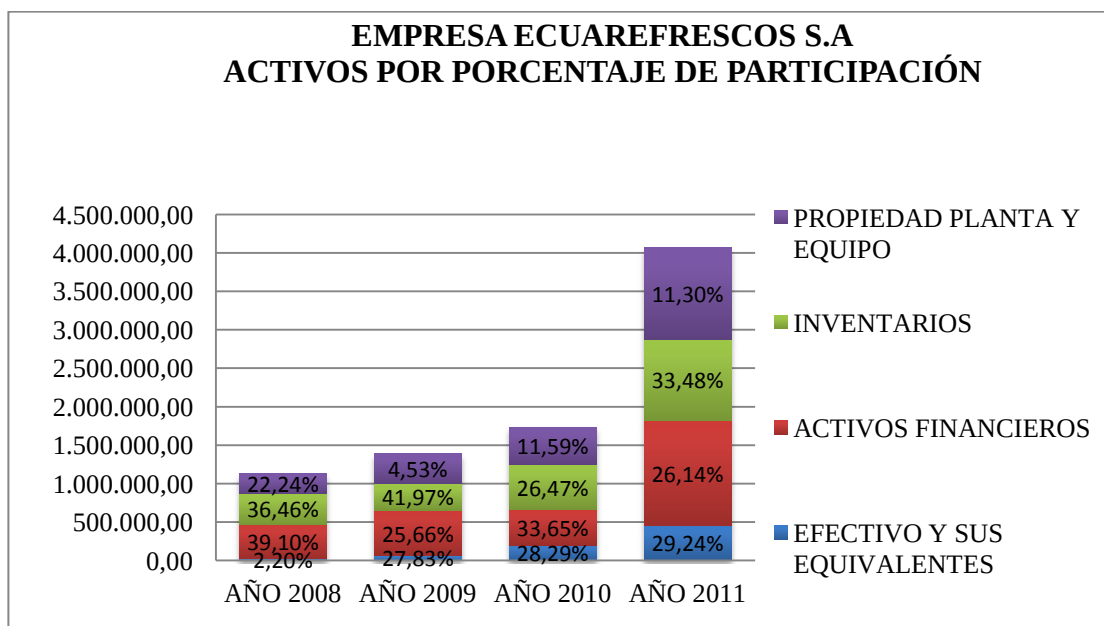
**Tabla N° 1. ACTIVOS**

| ACTIVOS                      | AÑO 2008            | AÑO 2009            | AÑO 2010            | AÑO 2011            | VARIACIÓN           |               |
|------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------|
|                              |                     |                     |                     |                     | VALOR               | PORCENTAJE    |
| EFFECTIVO Y SUS EQUIVALENTES | 24.732,16           | 63.179,70           | 201.254,67          | 452.521,75          | 251.267,08          | 38,44%        |
| ACTIVOS FINANCIEROS          | 440.421,48          | 584.861,31          | 459.344,70          | 1.361.367,94        | 902.023,24          | 49,54%        |
| INVENTARIOS                  | 410.694,38          | 357.621,36          | 583.959,65          | 1.062.828,12        | 478.868,47          | 29,08%        |
| PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO    | 250.566,35          | 387.857,74          | 490.718,10          | 1.188.827,39        | 698.109,29          | 41,56%        |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>          | <b>1.126.414,37</b> | <b>1.393.520,11</b> | <b>1.735.277,12</b> | <b>4.065.545,20</b> | <b>2.330.268,08</b> | <b>40,18%</b> |

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Balances de la Entidad

**Gráfico N° 9. Activos**



**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Balances de la Entidad

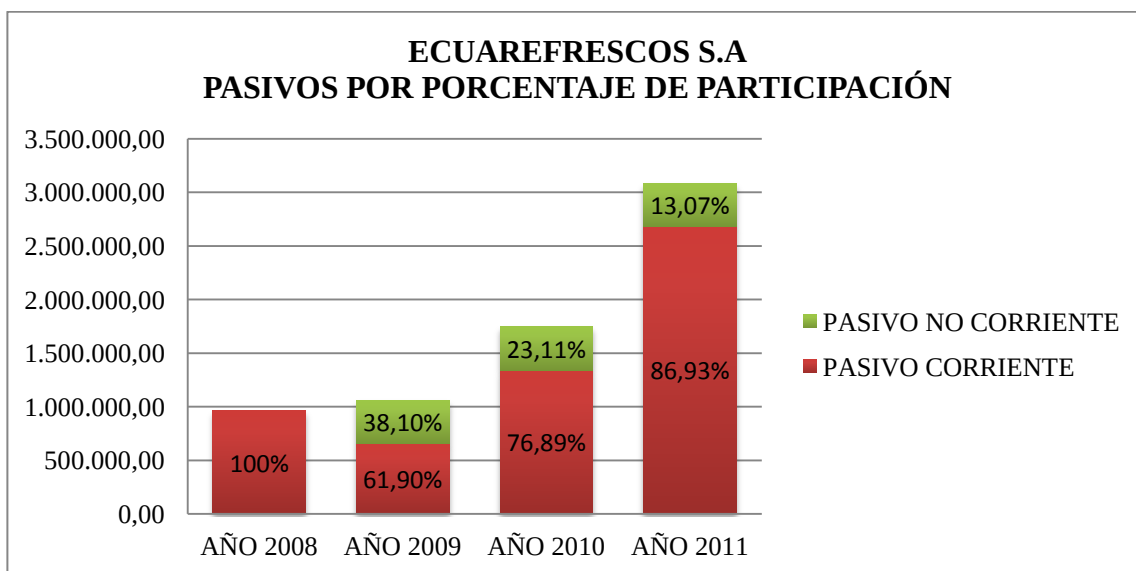
**Tabla N° 2. PASIVOS**

| PASIVOS             | AÑO 2008   | AÑO 2009     | AÑO 2010     | AÑO 2011     | VARIACIÓN    |            |
|---------------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|
|                     |            |              |              |              | VALOR        | PORCENTAJE |
| PASIVO CORRIENTE    | 960.826,35 | 654.866,96   | 1.341.378,50 | 2.680.918,85 | 1.339.540,35 | 33,30%     |
| PASIVO NO CORRIENTE | 0,00       | 403.056,57   | 403.056,57   | 403.056,57   | 0,00         | 0%         |
| TOTAL PASIVO        | 960.826,35 | 1.057.923,53 | 1.744.435,07 | 3.083.975,42 | 1.339.540,35 | 27,74%     |

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Balances de la Entidad

**Gráfico N° 10. Pasivos**



**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Balances de la Entidad

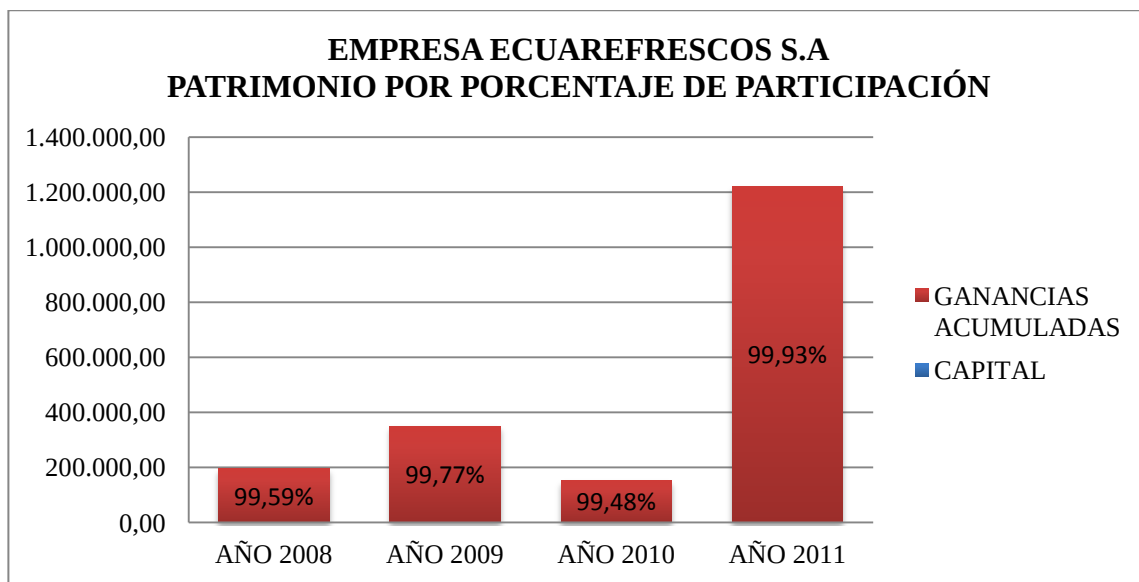
**Tabla N° 3. PATRIMONIO**

| PATRIMONIO              | AÑO 2008          | AÑO 2009          | AÑO 2010          | AÑO 2011            | VARIACIÓN           |               |
|-------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------|
|                         |                   |                   |                   |                     | VALOR               | PORCENTAJE    |
| CAPITAL                 | 800,00            | 800,00            | 800,00            | 800,00              | 0,00                | 38,44%        |
| GANANCIAS ACUMULADAS    | 194.064,51        | 349.198,33        | 152.725,13        | 1.220.508,18        | 1.067.783,05        | 49,54%        |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b> | <b>194.864,51</b> | <b>349.998,33</b> | <b>153.525,13</b> | <b>1.221.308,18</b> | <b>1.067.783,05</b> | <b>29,08%</b> |

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Balances de la Entidad

**Gráfico N° 11. Patrimonio**



**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Balances de la Entidad

## ESTADO DE RESULTADOS

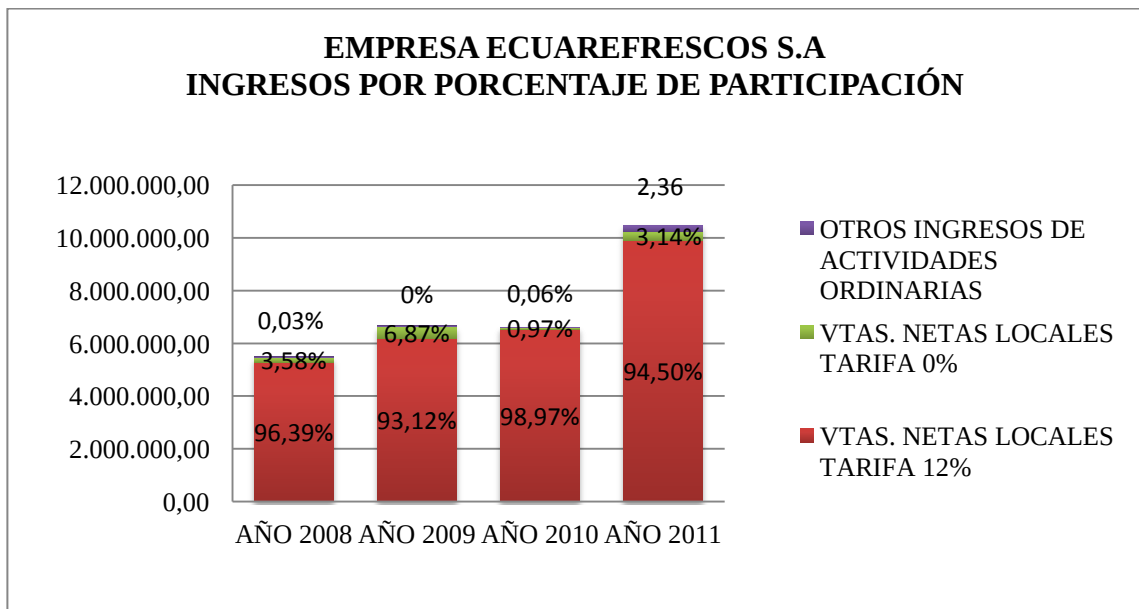
**Tabla N° 4. INGRESOS**

| INGRESOS                                 | AÑO 2008            | AÑO 2009            | AÑO 2010            | AÑO 2011             | VARIACIÓN           |               |
|------------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|---------------------|---------------|
|                                          |                     |                     |                     |                      | VALOR               | PORCENTAJE    |
| VTAS. NETAS LOCALES TARIFA 12%           | 5.282.856,28        | 6.196.196,40        | 6.544.218,74        | 9.914.984,92         | 3.370.766,18        | 20,48%        |
| VTAS. NETAS LOCALES TARIFA 0%            | 196.443,87          | 457.424,19          | 64.249,77           | 329.824,14           | 265.574,37          | 67,39%        |
| OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS | 1.691,60            | 202,25              | 4.093,09            | 247.259,07           | 243.165,98          | 96,74%        |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                    | <b>5.480.991,75</b> | <b>6.653.822,84</b> | <b>6.612.561,60</b> | <b>10.492.068,13</b> | <b>3.879.506,53</b> | <b>22,69%</b> |

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Balances de la Entidad

**Gráfico N° 12. Ingresos**



**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Balances de la Entidad

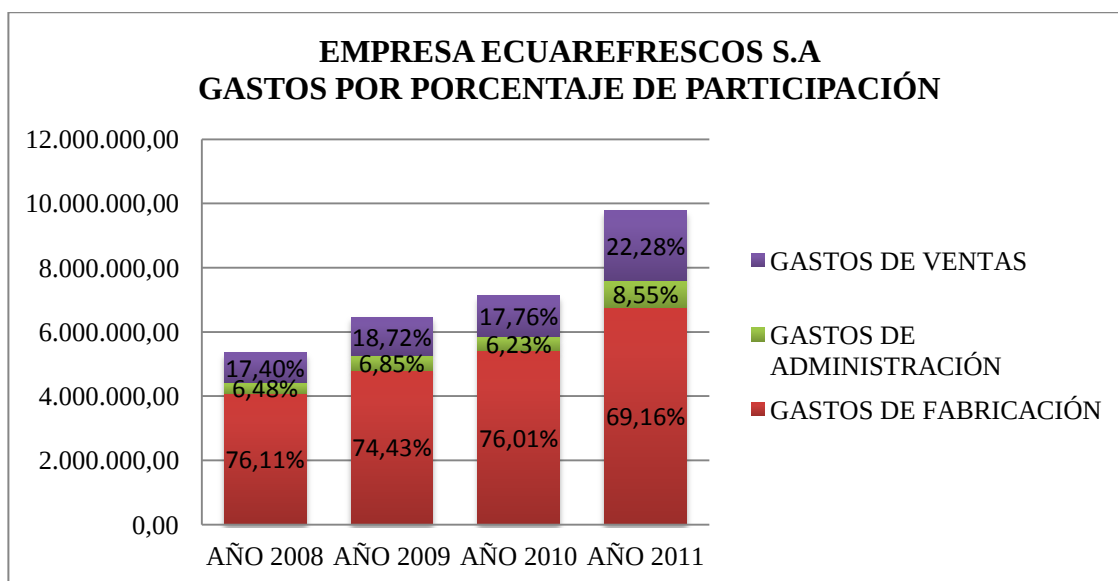
**Tabla N° 5. GASTOS**

| GASTOS                   | AÑO 2008            | AÑO 2009            | AÑO 2010            | AÑO 2011            | VARIACIÓN           |               |
|--------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------|
|                          |                     |                     |                     |                     | VALOR               | PORCENTAJE    |
| GASTOS DE FABRICACIÓN    | 4.069.674,60        | 4.808.667,17        | 5.415.439,83        | 6.764.169,38        | 1.348.729,55        | 11,07%        |
| GASTOS DE ADMINISTRACIÓN | 346.655,41          | 442.491,24          | 444.091,90          | 836.637,53          | 392.545,63          | 30,65%        |
| GASTOS DE VENTAS         | 930.555,67          | 1.209.703,81        | 1.265.494,34        | 2.179.361,76        | 913.867,42          | 26,53%        |
| <b>TOTAL GASTOS</b>      | <b>5.346.885,68</b> | <b>6.460.862,22</b> | <b>7.125.026,07</b> | <b>9.780.168,67</b> | <b>2.655.142,60</b> | <b>15,71%</b> |

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Balances de la Entidad

**Gráfico N° 13. Gastos**



**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Balances de la Entidad

## CAPITULO III

### METODOLOGÍA

A continuación se presenta los pasos o procesos para desarrollar la Planificación Estratégica basada en Metodología Balanced Scorecard para la empresa Ecuarefrescos S.A.

**Gráfico N° 14. Metodología**

| Paso | Puntos de Observación                  | Conocimiento                                                                                                                                                                                                    |
|------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1    | Análisis del Entorno                   |  Macroentorno<br>Microentorno                                                                                                  |
| 2    | Análisis de la Cultura Organizacional  |  Misión<br>Visión<br>Valores                                                                                                   |
| 3    | Análisis del Cliente Interno y Externo |  Conocer los requerimientos                                                                                                   |
| 4    | Objetivos                              |  Largo Plazo<br>Mediano Plazo<br>Corto Plazo                                                                                 |
| 5    | Cuadro de Mando Integral               |  Mapa Estratégico                                                                                                            |
| 6    | Estrategias de Acción                  |  Defensiva<br>Ofensiva<br>Supervivencia<br>Reorientación                                                                     |
| 7    | Presupuestos                           |  Plan Operativo Anual<br>Situación Financiera Proyectado<br>Estado de Resultados Proyectado<br>Flujo del Efectivo Proyectado |
| 8    | Seguimiento                            |  Nivel de Cumplimiento<br>Acciones Correctivas                                                                               |

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Personal

### 3.1 Análisis del Entorno

El análisis del entorno se refiere a los conocimientos de los elementos internos y externos de la entidad, los cuales nos ayudarán a conocer los factores que pueden afectar o favorecer a la empresa.

#### 3.1.1 Análisis del Macro-entorno

La Metodología procura identificar paso a paso las actividades que deben desarrollarse de forma ordenada consecutiva, en un proceso de Planificación Estratégica, con el fin de conocer la situación actual de la entidad en su ambiente económico, político y social a niveles macro y microeconómico. Por lo que esta metodología inicia con la identificación de aquellos aspectos del macroambiente que ejercen una influencia clave y dan lugar a que se generen cambios importantes en el entorno organizacional.

El análisis macroeconómico de la organización se lo pude realizar utilizando los siguientes factores:

##### 1. Fuerzas Político – legales:

Generalmente están dadas por tendencias de leyes, regulaciones, disposiciones gubernamentales, entre otras, ejemplo de ello es el conjunto de leyes y regulaciones del gobierno hacia las empresas laborales.<sup>18</sup>

2. **Fuerzas económicas.** Tienen un impacto significativo en las operaciones de una empresa dentro de estas fuerzas se encuentra:

**a) Producto Interno Bruto:** Se refiere al valor total anual de producción de bienes y servicios de una nación. Un crecimiento moderado sostenido del Producto Interno Bruto, generalmente, produce una economía saludable en la que los negocios encuentran una demanda creciente de sus producciones debido al crecimiento de los gastos de los consumidores, las oportunidades abundarán tanto para negocios ya establecidos, como para los nuevos; un decrecimiento del

---

<sup>18</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/37/diagnos1.htm>

Producto Interno Bruto normalmente refleja la reducción de los gastos del consumidor y, por ende, baja la demanda de las producciones. Cuando el Producto Interno Bruto decrece en dos trimestres consecutivos, la economía nacional se considera en recesión. Durante esos periodos la competencia se incrementa dramáticamente, la rentabilidad sufre y los negocios pierden las tasas de crecimiento, aunque para algunas empresas estas situaciones ofrecen oportunidades.

**b) Tasas de interés:** Las tasas de interés de corto o largo plazo afectan significativamente la demanda de productos y servicios, ya sean activas o pasivas.

Los niveles de las tasas de interés afectan grandemente las decisiones estratégicas. Altas tasas normalmente retrasan o perjudican los planes de negocios para la obtención de créditos con el fin de realizar transformaciones tecnológicas, mientras tanto las bajas tasas de interés son más contributivas para obtener capital de gastos en fusiones y adquisiciones.

**c) Tasas de inflación:** Altas tasas de inflación generalmente resultan restricciones para las empresas, las mismas estimulan la variación de los costos en los negocios.

**d) Valor del dólar:** Con el proceso de dolarización que ha tenido lugar en muchos países del mundo como consecuencia de la aplicación de políticas económicas, evidentemente que se ha convertido en un factor clave del análisis de las fuerzas económicas del macroentorno.<sup>19</sup>

**3. Fuerzas tecnológicas.** Las fuerzas tecnológicas incluyen el desarrollo e innovación científica que brinda oportunidades, amenazas o restricciones para las empresas. Los cambios en la tecnología pueden afectar las operaciones de una firma y sus productos y servicios. Los recientes avances en la robótica, la computación, láser, satélites, fibras ópticas y otras áreas relacionadas han facilitado oportunidades significativas para el desarrollo de la producción o los servicios en las organizaciones.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/37/diagnos1.htm>

<sup>20</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/37/diagnos1.htm>



**4. Fuerzas sociales:** Las fuerzas sociales incluyen las tradiciones, valores, tendencias sociales, psicología del consumidor y las expectativas sociales que han perdurado durante décadas y hasta por siglos. Los valores se refieren los conceptos que la sociedad mantiene en alta estima, tanto éstos como las tendencias sociales pueden presentarse como amenazas, oportunidades o restricciones.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/37/diagnos1.htm>

### **3.1.2 Análisis del Microentorno**

Aunque las fuerzas del macroentorno influyen en las operaciones de todas las empresas en general, un grupo más específico de fuerzas influyen directamente y afectan así a la planeación estratégica de las actividades de la organización. Para el análisis del Microentorno de la empresa se lo realizará sobre la base del Cuadro de Mando Integral, para lo cual Kaplan y Norton han propuesto lo siguiente:

Un análisis a la propuesta de valor para sus clientes, la cual consiste en la mezcla de la conveniencia, calidad, precio, servicio y garantía que la organización ofrece a sus clientes.

A través de este análisis se podrá determinar el tipo de proceso interno en el cual la empresa se enfoca o debería hacerlo, el cual debe estar basado en los siguientes aspectos:

- Proceso de Gestión de las Operaciones: consiste en desarrollar las relaciones con los proveedores, producir los productos o los servicios, distribuir o entregar los productos o los servicios a los clientes y administrar los riesgos a los que se puedan enfrentar.
- Proceso de Gestión de Clientes: tiene como finalidad la negociación y retención con el cliente.
- Proceso de Innovación: identifica las oportunidades para ofrecer nuevos productos o servicios a través de un portafolio de investigación y desarrollo.
- Proceso Social y Regulatorio: debido a la concientización con el medio ambiente se debe analizar si la empresa cumple con las leyes y regulaciones establecidas, como son el cuidado del medio ambiente, los peligros de seguridad de los empleados y las prácticas de empleo.

Finalmente dentro del análisis de este Microentorno se debe tomar muy en cuenta el análisis del capital humano, de información y organizacional, debido a que estos tres factores son el motor de la organización.

### 3.1.3 Análisis FODA

El análisis FODA se utiliza para identificar y analizar fortalezas y debilidades de la organización o programa, así como las oportunidades y amenazas reveladas por la información del análisis externo.<sup>22</sup>

Además este análisis nos ayudará a plantear las acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar a la organización contra las amenazas teniendo en cuenta las debilidades y fortalezas.

El análisis FODA es el resultado del análisis interno y externo de la organización, el cual nos permite conocer los siguientes elementos del cual está compuesto este análisis:

Internos:

- Fortalezas: describen los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa.
- Debilidades: describe los factores en los cuales la empresa está en posición desfavorable respecto a la competencia.

Externos:

- Oportunidades: describen los posibles mercados, nichos de mercado, que están a la vista de todos pero si no son reconocidas a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva.
- Amenazas: describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

Una vez descrito las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la organización podemos construir la Matriz FODA, la cual permitirá observar y resumir la situación actual de la empresa y de sus áreas críticas, para establecer la estrategia.

---

<sup>22</sup> <http://dc152.4shared.com/doc/cEy8iIOH/preview.html>

En el presente trabajo de investigación se utilizará el siguiente formato:

**Gráfico N°15. Matriz FODA**

**MATRIZ FODA**

**Empresa:** .....

**Responsable:** .....

**Fecha:** .....

**Elementos del Analisis FODA**

|                                                    |                      |                    |
|----------------------------------------------------|----------------------|--------------------|
| <b>I<br/>N<br/>T<br/>E<br/>R<br/>N<br/>A<br/>S</b> | <b>FORTALEZAS</b>    | <b>DEBILIDADES</b> |
|                                                    |                      |                    |
| <b>E<br/>X<br/>T<br/>E<br/>R<br/>N<br/>A<br/>S</b> | <b>OPORTUNIDADES</b> | <b>AMENAZAS</b>    |
|                                                    |                      |                    |

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Personal

## **3.2 Análisis de la Cultura Organizacional**

Es importante conocer la Misión y Visión de la organización, para poder determinar hacia donde está orientada, a donde quiere llegar y sobre qué valores se basa para alcanzar sus objetivos.

### **3.2.1 ¿Cómo elaborar la Misión?**

La misión es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada. Es el catalizador que permite que esta trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización la misión responde a la interrogante ¿Cuál es nuestro negocio? y que es lo que debe hacer bien la organización para tener éxito.

La misión estratégica es la aplicación y puesta en práctica del intento estratégico y, en resumen, debe especificar los mercados y los productos con que la organización piensa servirlos, apalancando eficientemente sus recursos, capacidades y competencias. Una buena declaración de la misión debe hacer concordar las áreas de interés, servir de límite entre lo que se debe y no se debe hacer, servir de faro conductor en las decisiones que pueda tomar la gerencia y proveer una guía práctica para ayudar a la gerencia a administrar.

Una misión debe poseer las siguientes características fundamentales:

- Definir lo que es la organización
- Definir como aspira servir a la comunidad vinculada
- Ser lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo
- Diferenciar a la organización de todas las demás
- Servir de marco para evaluar las actividades en curso
- Ser expresada con claridad para ser entendida por todos
- Generar credibilidad de la organización en aquellos que la lean
- Motivadora para los que la lean se decidan a entrar en acción
- Estar relacionada con la gestión operativa de la organización
- Ser dinámica en orientación

En este trabajo de investigación se usara el siguiente formato:

### Gráfico N° 16. Declaración de la Misión

| HOJA DE DECLARACIÓN DE LA MISIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| EMPRESA: .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |            |
| FECHA DE ELABORACIÓN: .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |            |
| RESPONSABLE: .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |
| PREGUNTAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | RESPUESTAS |
| 1. Tipo de Organización: ¿Qué clase de empresa somos?<br>2. Motivo: ¿Para que nos constituimos?<br>3. Productos o servicios: ¿Qué ofrecemos?<br>4. Clientes: ¿Para quién?<br>5. Factor diferenciador: ¿Qué nos hará diferentes al resto?<br>6. Mercados: ¿Dónde desempeñamos nuestras funciones?<br>7. Recursos: ¿Conque recursos desempeñamos nuestras funciones?<br>8. Gestión: ¿Como manejaremos o gestionaremos nuestros recursos?<br>(incluye la preocupación por el ambiente y el clima laboral) |            |
| Declaración de la Misión: .....<br>.....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |            |

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Personal

### 3.2.2 ¿Como elaborar la Visión?

La visión de una organización es la definición de su futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como del estado actual y futuro de la organización bajo análisis.

Generar una visión implica entender la naturaleza del negocio en el que esta la organización, fijar un futuro retador para sí misma y tener la capacidad de difundirla, para que sirva de guía y motivación de los empleados en la búsqueda del establecimiento de la visión de la organización, el primer paso consiste en diferenciar aquello que no debería cambiar de aquellos susceptible a ser modificado. En este contexto, una visión bien definida se compone de dos partes:

1. La ideología central que define el carácter duradero de una organización. Es la fuente que sirve de guía e inspiración, que perdura y motiva a no cesar en el cambio y progreso, y complementa la visión de futuro. La ideología central está conformada por un propósito central y por los valores centrales que constituyen las bases fundamentales y duraderas de la organización, cuya determinación es independiente del entorno actual y de los requerimientos competitivos o modas de gestión.
2. La visión de futuro, la cual no se crea sino que se descubre mirando al interior de la organización y sus posibilidades.

Una visión, además, debe cumplir con las siguientes características:

1. Simple, clara, y comprensible.
2. Ambiciosa, convincente, y realista.
3. Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios.
4. Proyectada a un alcance geográfico.
5. Conocida por todos.

Los aspectos a considerar en el establecimiento de la visión, permiten afianzar la visión siempre que se cumpla las siguientes condiciones:

1. Correcta comprensión y comunicación.
2. Rol de impulsor del proceso estratégico.
3. Líder comprometido con personalidad, creencias y valores, que promuevan su cumplimiento.
4. Cultura organizacional facilitadora.

Se sugiere una dirección participativa en tema de planificación en donde la visión debe ser compartida por todos los miembros de la organización, debe tener la capacidad de involucrarlos y comprometerlos con su cumplimiento. Esto permitirá que todos entiendan con más claridad el esquema bajo el cual se toman las decisiones de corto plazo, mejorando y haciendo más efectivas las acciones propias de la ejecución. La formulación de la visión debe ser un proceso desarrollado al interior de la organización con la mayor cantidad de participación posible, con esto se asegurará el conocimiento y compromiso de todos los integrantes de la organización.

En este trabajo de investigación se utilizará el siguiente formato:

#### Gráfico N° 17. Declaración de la Visión

| <b>HOJA DE DECLARACIÓN DE LA VISIÓN</b>                                                                                                                                                                                                                                                                          |                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| <b>EMPRESA:</b> .....<br><b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> .....<br><b>RESPONSABLE:</b> .....                                                                                                                                                                                                                         |                   |
| <b>PREGUNTAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>RESPUESTAS</b> |
| 1. Tiempo: ¿Cuándo se alcanzarán los objetivos de la organización?<br>2. Motivo: ¿Qué quiere llegar a ser la empresa?<br>3. Recursos: ¿Conque recursos desempeñaremos nuestras funciones?<br>4. Gestión: ¿Cómo se alcanzarán los objetivos de la organización?<br>5. Razón: ¿Para qué es creada la organización? |                   |
| <b>Declaración de la Visión:</b> .....<br>.....                                                                                                                                                                                                                                                                  |                   |

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Personal



La Visión junto con la Misión identifica el futuro que la organización espera conseguir, puesto que establecen la dirección de largo plazo y otorgan el panorama general que responde a quienes somos, que hacemos y hacia donde nos dirigimos. La misión establece la diferenciación de la organización con otras de la misma industria y la identidad que guíara a la organización en su propósito.

El establecimiento de la misión debe ayudar a no caer en el error de tomar demasiadas direcciones. Por lo general, el estar confundido sobre la mejor dirección a tomar es solucionando con diferentes intentos en varias direcciones, esto ocasionará que en la práctica no se tome ninguna dirección y el largo plazo de la organización sea totalmente incierto. Es por eso que la misión requiere una visión firme que delimite el ahora y futuro esperado. La misión fijara la dirección a seguir y es responsabilidad del líder del proceso reconocer las características que indiquen la necesidad de un cambio de dirección en el momento adecuado.

La visión y misión tienen que considerar tres factores principales relacionados con sus clientes:

- Necesidad de los clientes: qué necesidad estamos satisfaciendo
- Grupos de clientes: a quien estamos atendiendo
- Tecnología y formas de producción: cómo es que estamos satisfaciendo esas necesidades

La visión y la misión tienen que preparar a la organización para el futuro y tienen que ser:

- Simples y concisas
- Claras y solidas en contenido
- Generadoras de entusiasmo por el futuro
- Motivar el compromiso efectivo de los miembros de la organización
- Evidenciar la dirección de largo plazo<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> D'ALESSIO IPINZA, Fernando: El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia; Perason Educación de México S.A. De C.V. 2008, p 65

### 3.2.3 Valores

Los valores plantean el marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones. Los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a la entidad, tanto en el plano organizacional como en el plano personal. Los valores son atributos de las personas y de los grupos de personas como son las empresas, que guían su conducta y se consideran deseables en sí mismos, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos.<sup>24</sup>

Actualmente la sociedad exige a las empresas una conducta moral que va más allá de lo establecido en las leyes. Los consumidores se encuentran más preocupados por la conducta empresarial. Los inversionistas han comenzado a tomar en cuenta las consideraciones éticas, en adición a las económicas, a la hora de comprar acciones, a la vez que presionan a las empresas cuyas acciones tengan y mantengan normas éticas de conducta. Las expectativas de la sociedad son cambiantes, por lo cual los valores corporativos evolucionan constantemente.

Los cambios sociales han llevado a las empresas a definir un código de conducta, basado en valores socialmente aceptables, y atenerse a él en sus actuaciones.

Un número creciente de empresas y otras organizaciones seleccionan y declaran públicamente los valores que estiman esenciales.

Por lo general las empresas suelen incluir en su lista de valores aquellos que son de carácter moral y que apoyan la misión y visión.

---

<sup>24</sup> FRANCÉS, Antonio, Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral. Pearson Educación de México S.A. de C.V., 2006, p. 44

Dentro de los valores más utilizados tenemos los siguientes:

### Gráfico N° 18 Valores Empresariales

| <b>VALORES</b>           | <b>CONCEPTO</b>                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Honestidad</b>        | Es aquella calidad humana por la que la persona se determina a elegir actuar siempre con base en la verdad y en la justicia.                                                                                                        |
| <b>Puntualidad</b>       | Es la disciplina de estar a tiempo para cumplir nuestras obligaciones, además contribuye a la formación de carácter, orden y eficacia.                                                                                              |
| <b>Responsabilidad</b>   | Es cumplir con el deber de asumir las consecuencias de nuestros actos.                                                                                                                                                              |
| <b>Respeto</b>           | Es un valor que permite que el hombre pueda reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos.                                                                                                       |
| <b>Trabajo en Equipo</b> | Es un conjunto de personas que comparten un propósito común, claramente conocido y por ello se necesitan mutuamente, alcanzando resultados de calidad, enfocando los problemas en todos sus niveles.                                |
| <b>Disciplina</b>        | Es la capacidad que puede ser desarrollada por cualquier ser humano y que implica, para toda circunstancia u ocasión, la puesta en práctica de una actuación ordenada y perseverante, en orden a obtener un bien o fin determinado. |
| <b>Eficacia</b>          | Es la capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado.                                                                                                               |
| <b>Eficiencia</b>        | Es la capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización.                                                                                             |

Elaborado por: La Autora

Fuente: Personal

Los valores empresariales son indispensables para:

1. Moldear los objetivos y propósitos
2. Producir las políticas
3. Definir las intenciones estratégicas

### **3.3 Análisis del Cliente Interno y Externo**

Para poder conocer los requerimientos de los clientes internos y externos, se lo realizará a través de la aplicación de cuestionarios.

Estos cuestionarios se aplicarán a través de la técnica del cliente fantasma que consiste en ponerse en el lugar de los clientes, externos y simular las percepciones que producen los servicios que ofrece la entidad que está siendo estudiada.

Este servicio consiste, en la mayor parte de los casos, en realizar visitas a sus establecimientos y a los de la competencia. Las características fundamentales que se miden para determinar la calidad de un servicio, proceso de venta, atención del personal de ventas, el trato recibido, la calidad de las explicaciones, el precio, la conformidad de trabajar en una determinada área, el ambiente laboral, la relación con los proveedores, etc.

La aplicación de esta técnica permite observar las condiciones del cliente y evitar el uso de las prácticas tradicionales como son los muestreos estadísticos, lo que ayuda además a optimizar los recursos financieros, económicos y humanos.

Para el análisis del cliente interno y externo se utilizarán los siguientes cuestionarios:

## Gráfico N° 19. Cuestionario

| CUESTIONARIO<br>CLIENTE INTERNO                                                               |                                                                                                                                     |    |    |          |               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----------|---------------|
| La siguiente encuesta tiene como finalidad conocer su opinión acerca de los siguientes temas: |                                                                                                                                     |    |    |          |               |
| Nº                                                                                            | PREGUNTAS                                                                                                                           | SI | NO | N/APLICA | OBSERVACIONES |
| REMUNERACIONES                                                                                | 1 ¿E l trabajo que usted realiza es totalmente físico?                                                                              |    |    |          |               |
|                                                                                               | 2 ¿El trabajo que usted realiza es totalmente intelectual?                                                                          |    |    |          |               |
|                                                                                               | 3 ¿Esta de acuerdo con el salario que percibe por las actividades que realiza?                                                      |    |    |          |               |
|                                                                                               | 4 ¿Le gustaria recibir un incremento en su sueldo?                                                                                  |    |    |          |               |
|                                                                                               | 5 ¿Considera que por su experiencia laboral, formacion y titulacion academica podria ganar mas en otra empresa?                     |    |    |          |               |
|                                                                                               | 6 ¿Considera que existe igualdad, en la remuneración percibida en trabajos similares dentro de su empresa, entre hombres y mujeres? |    |    |          |               |
| INCENTIVOS Y CAPACITACIONES                                                                   | 7 ¿Recibe incentivos por parte de la empresa?                                                                                       |    |    |          |               |
|                                                                                               | 8 ¿Recibe capacitaciones por parte de la empresa?                                                                                   |    |    |          |               |
|                                                                                               | 9 ¿Se encuentra motivado y con ganas de realizar un buen trabajo en la empresa?                                                     |    |    |          |               |
|                                                                                               | 10 ¿Si percibe incentivos en su remuneración, le motivan a trabajar más?                                                            |    |    |          |               |
| AMBIENTE LABORAL Y CARRERA PROFESIONAL                                                        | 11 ¿Esta satisfecho con su trayectoria en la empresa?                                                                               |    |    |          |               |
|                                                                                               | 12 ¿Su puesto de trabajo (mesa, máquina, vehiculo,etc) le resulta agradable y familiar?                                             |    |    |          |               |
|                                                                                               | 13 ¿Cree usted que esta ubicado en su puesto de trabajo de acuerdo a sus conocimientos?                                             |    |    |          |               |
|                                                                                               | 14 ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa?                                                                                 |    |    |          |               |
|                                                                                               | 15 ¿Cree usted que existe un buen ambiente laboral en el área donde desempeña sus actividades?                                      |    |    |          |               |
|                                                                                               | 16 ¿Existen buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?                                                        |    |    |          |               |
|                                                                                               | 17 ¿Cuenta con todos los materiales necesarios para realizar su trabajo?                                                            |    |    |          |               |
|                                                                                               | 18 ¿Ha tenido algun tipo de problemas con sus compañeros de trabajo?                                                                |    |    |          |               |
|                                                                                               | 19 ¿Se siente integrado en la empresa?                                                                                              |    |    |          |               |
|                                                                                               | 20 ¿Sus opiniones son tomadas en cuenta por su jefe inmediato?                                                                      |    |    |          |               |
|                                                                                               | 21 ¿Se producen discusiones, en algunas ocasiones, entre compañeros suyos de trabajo?                                               |    |    |          |               |
|                                                                                               | 22 ¿Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo en sus compañeros en la empresa?                                          |    |    |          |               |
|                                                                                               | 23 ¿Piensa usted que la empresa contribuye con su crecimiento profesional?                                                          |    |    |          |               |

Elaborado por: La Autora

Fuente: Personal

## ENCUESTA

### Encuesta de Satisfacción al Cliente

**Género:** Femenino.... Masculino....

#### Edad

18-30.... 31-40... 41- 50... 51 -60... 61 a mas ...

**Ocupación:** .....

---

Instrucciones: por favor leer las preguntas y regirse a las disposiciones de las mismas

#### 1) ¿Ha probado algún producto de la Marca Tropical?

SI..... NO.....

Si su respuesta es negativa por favor conteste la pregunta numero 16. . Si su respuesta es afirmativa por favor continúe la encuesta.

#### 2) ¿Asocia usted a la Marca Tropical con alguna bebida gaseosa?

SI..... NO.....

#### 3) ¿Cuál es el sabor que a usted más le agrada?

- Manzana
- Fresa
- Naranja
- Piña
- Limón
- Full
- Pure Water

**4) ¿Con que frecuencia consume los productos de la Marca Tropical?**

- a. De 1 a 2 veces por semana
- b. De 2 a 4 veces por semana
- c. De 5 a 7 veces por semana
- d. De 8 en adelante

**5) ¿Considera usted que el precio de los productos de la Marca Tropical son accesibles?**

SI..... NO.....

**6) ¿Es de su agrado la presentación actual del producto de la Marca Tropical?**

SI..... NO.....

Porque

**7) ¿Le gustaría a usted que la Tropical inserte al mercado un nuevo producto?**

SI..... NO.....

Si su respuesta es afirmativa pase a la siguiente pregunta, caso contrario pase a la pregunta numero 9

**8) ¿Qué bebida le gustaría a usted que Tropical ingrese al mercado?**

.....

**9) ¿Ha visto alguna propaganda de nuestra marca?**

SI.... NO.....

Si su respuesta es afirmativa pase a la siguiente pregunta, caso contrario pase a la pregunta 14



**10) ¿Considera usted que la propaganda es atractiva?**

SI.... NO.....

Porque.....  
.....

**11) ¿Qué mejoraría usted de la Propaganda?**

.....

**12) ¿Le gustaría a usted tener algún tipo de promoción por consumir nuestros productos?**

SI..... NO.....

Si su respuesta es afirmativa pase a la siguiente pregunta, caso contrario pase a la pregunta 14

**13) ¿Qué promoción le gustaría a usted?**

.....

**14) ¿Qué producto usted consume fuera de la marca Tropical?**

Ejemplo: Vivant – Coca Cola

.....

## CUESTIONARIO

El presente cuestionario es con la finalidad de determinar el grado de conformidad con los servicios prestados por la empresa.

### DISTRIBUIDORES

| Nº | PREGUNTAS                                                                                               | SI | NO | N/APLICA | OBSERVACIONES |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----------|---------------|
| 1  | ¿Sus requerimientos son atendidos a tiempo por la empresa?                                              |    |    |          |               |
| 2  | ¿Se siente apoyado por la empresa?                                                                      |    |    |          |               |
| 3  | ¿La empresa le hace entrega de publicidad?                                                              |    |    |          |               |
| 4  | ¿Recibe créditos por parte de la empresa?                                                               |    |    |          |               |
| 5  | ¿Los precios para los distribuidores son accesibles?                                                    |    |    |          |               |
| 6  | ¿Las rutas de entrega del producto están bien definidas y establecidas?                                 |    |    |          |               |
| 7  | ¿Reciben algún tipo de capacitación por parte de la empresa?                                            |    |    |          |               |
| 8  | ¿La entrega del producto es despachada a tiempo?                                                        |    |    |          |               |
| 9  | ¿Todos los productos solicitados por el distribuidor se encuentran en stock?                            |    |    |          |               |
| 10 | ¿La cantidad de producto entregado por la empresa es el suficiente para abastecer a todos sus clientes? |    |    |          |               |
| 11 | ¿Piensa usted que los productos que distribuye son competitivos?                                        |    |    |          |               |
| 12 | ¿Obtiene ganancias al distribuir los productos de la marca Tropical?                                    |    |    |          |               |
| 13 | ¿Recibe el trato adecuado por parte de la empresa como cliente externo?                                 |    |    |          |               |
| 14 | ¿Cuenta con suficiente experiencia en cuanto a la distribución de productos?                            |    |    |          |               |
| 15 | ¿Visita frecuentemente a sus clientes? ¿Cada qué tiempo?                                                |    |    |          |               |

### 3.4 Objetivos Organizacionales

Las organizaciones son entidades que persiguen objetivos y buscan mejorarlos de varias y diferentes maneras. Los objetivos tienen mucha importancia, ya que estos son los encargados de transmitir los mensajes a las personas internas y externas que están relacionadas con la entidad.

Cuando los mensajes transmitidos por los objetivos están bien realizados proporcionan beneficios a la organización, tales como:

- Legitimación: los objetivos organizacionales describen lo que la organización pretende. Representan la legitimación para el público externo como inversionistas, clientes y proveedores, además ayudan a la comunidad a ver a la organización de una manera favorable.
- Fuente de medición y compromiso: el establecimiento de objetivos describe a los empleados los propósitos de la organización o de sus subunidades. Un objetivo define el “porque” de la existencia de la organización o subunidad. Un plan explica a los empleados cuales son las acciones que se ejecutarán, es decir, él “como” conseguir el objetivo. Los objetivos y planes facilitan la identificación de los empleados con la organización y ayudan a motivarlos por la reducción de la incertidumbre y el esclarecimiento de lo que deben alcanzar.
- Guías para la acción: los objetivos proporcionan el rumbo y la dirección. Enfocan la atención en desafíos específicos y dirigen los esfuerzos de los empleados hacia resultados importantes para la organización.
- Racionalidad en las decisiones: mediante la fijación de objetivos y la planeación, los administradores pueden aprender cómo se puede alcanzar la organización. Ellos pueden tomar decisiones para asegurar las políticas internas, desempeño de papeles, estructura, productos y gastos, de acuerdo con los resultados deseados. En la organización las decisiones deberán estar en línea con la planeación.
- Estándares de desempeño: puesto que los objetivos definen los resultados deseados por la organización, también sirven de criterios de desempeño, pues proporcionan un estándar de ejecución.

Para que estos objetivos puedan ser útiles deben tener las siguientes características<sup>25</sup>:

- Mensurables: capaces de definir cuando son conseguidos o no.
- Realistas: que se puedan conseguir en el periodo establecido y con los recursos disponibles.
- Retadores: que requieran esfuerzo de las personas.
- Definidos en el tiempo: que requieran un periodo para conseguirlos.
- Pertinentes: que cubran las principales áreas de resultado de la organización.
- Motivadores: que estén ligados a recompensas personales por conseguirlos.

### **Jerarquía de los objetivos:**

Las organizaciones tratan de alcanzar simultáneamente diversos objetivos y deben establecer grados de importancia y prioridad para evitar posibles conflictos, además de crear condiciones sinérgicas entre ellos.

Existen tres niveles de objetivos organizacionales: estratégicos, tácticos y operacionales. Los tres niveles se relacionan con los objetivos de la organización: algunos con la organización en su totalidad, otro con cada división o unidad de la organización y otros con cada tarea u operación ejecutada en la organización. La misión de cada organización está por encima de todo.

Los objetivos se diferencian en cuanto a la amplitud o espacio organizacional y el horizonte o tiempo. Los objetivos estratégicos se orientan hacia toda la organización y se extienden a largo plazo. Los objetivos tácticos se establecen hacia cada unidad específica de la organización y se enfocan a mediano plazo, mientras que los objetivos operacionales se refieren a cada tarea u operación y están relacionados con el corto plazo.

---

<sup>25</sup> CHIAVENATO Idalberto: Administración en los nuevos tiempos , McGraw Hill, p. 264-267

El siguiente formato se utilizará para el desarrollo de los objetivos institucionales:

**Gráfico N° 20. Formulación de Objetivos**

| <b>FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATÉGICO</b>          |                                    |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| <b>Perspectiva estratégica</b>                               | Nombre de la Perspectiva           |
| <b>Finalidad</b>                                             | Qué se va a hacer                  |
| <b>Propósito</b>                                             | Para qué se va a hacer             |
| <b>Iniciativa estratégica</b>                                | Cómo se va a hacer                 |
| <b>Coordinador del objetivo</b>                              | Persona Encargada                  |
| <b>CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)</b> |                                    |
| <b>Denominación</b>                                          | Nombre del Indicador               |
| <b>Descripción</b>                                           | Qué se pretende medir              |
| <b>Forma de cálculo</b>                                      | Cómo se va a calcular el indicador |
| <b>Periodicidad de medición y seguimiento</b>                | Tiempo de Cálculo                  |
| <b>Unidad de medida</b>                                      | Valor a utilizarse                 |
| <b>Fuente de recolección de datos</b>                        | Fuente de información              |
| <b>Tendencia de mejoramiento</b>                             | Observaciones                      |
| <b>Otras observaciones al indicador</b>                      |                                    |
| <b>DETERMINACIÓN DE BANDA DE LA META</b>                     |                                    |
| <b>Estándar de la industria</b>                              |                                    |
| <b>Límite inferior</b>                                       |                                    |
| <b>Línea base</b>                                            |                                    |
| <b>Límite superior</b>                                       |                                    |

Elaborado por: La Autora

### 3.5 Mapa Estratégico

El Mapa Estratégico es una herramienta que debe servir como guía en momentos de incertidumbre. El mapa se construye en función de lo que la organización piensa en la actualidad con respecto al futuro. Esta representación gráfica permite ir visualizando y aprendiendo de los cambios que se van generando, especialmente en situaciones en donde no existen certezas.

El Mapa Estratégico es una representación visual de la estrategia de una organización, este mapa se diseña bajo una arquitectura específica de causa y efecto y sirven para ilustrar cómo interactúan las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.

Estas perspectivas se relacionan de la siguiente manera:

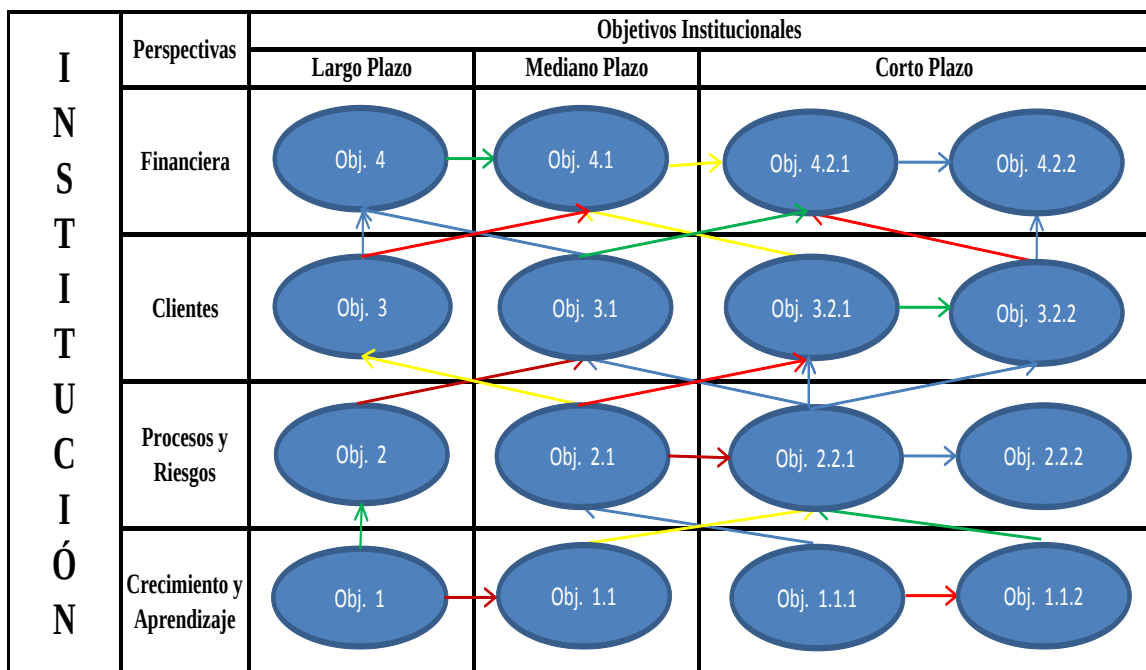
- Los resultados financieros se logran alcanzar únicamente si los clientes están satisfechos, es decir la perspectiva financiera depende de cómo se construya la perspectiva del cliente.
- La propuesta de valor para el cliente describe el método para generar ventas y clientes fieles, está a su vez se encuentra relacionada con la perspectiva de procesos necesarios para que los clientes estén satisfechos.
- Los procesos internos y de riesgos constituyen el mecanismo que lleva a la práctica de la propuesta de valor para el cliente. Sin embargo sin el respaldo de los activos intangibles es imposible que funcionen eficazmente.
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento debe identificar claramente que el capital humano, el capital de la información y la cultura organizacional son fundamentales para apoyar los procesos, y si no existieran estos recursos la creación de valor para el cliente no producirá. Por lo tanto tampoco se podrán alcanzar los objetivos financieros.

Es importante alcanzar la alineación de los objetivos de estas cuatro perspectivas ya que son la clave de la creación de valor y de una estrategia focalizada e internamente consistente.

Una vez creado el mapa estratégico, este se convierte en una herramienta de comunicación, debido a que permite que todos los empleados comprendan la estrategia y la traduzcan en acciones específicas para contribuir al éxito y desarrollo de la empresa.

A continuación se propone el siguiente modelo de mapa estratégico:

**Gráfico N° 21. Mapa Estratégico**



Elaborado por: La Autora

Las relaciones causales que se presentaren en el desarrollo del mapa estratégico no son más que la relación intuitiva existente, basada en el conocimiento de la organización y del sector así como de la experiencia.

Las relaciones causales existentes serán identificadas y calificadas de la siguiente forma:

De 0 – 1  Ninguna relación

De 1 – 2  Poca relación

De 2 – 3  Buena relación

De 3 – 4  Mucha relación

Se observará que las conexiones de color verde serán las que conduzcan al objetivo institucional, además deberá ser el color que predomine en este mapa estratégico.

A continuación se muestra como se relacionan los objetivos con cada perspectiva y su calificación:

**Gráfico N° 22. Relación entre Objetivos y Perspectivas**

| I<br>N<br>S<br>T<br>I<br>T<br>U<br>C<br>I<br>Ó<br>N | Perspectivas              | Objetivos | Procesos Internos                                                                   |                                                                                      |                                                                                       |                                                                                       |
|-----------------------------------------------------|---------------------------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                     |                           |           | 1                                                                                   | 2                                                                                    | 3                                                                                     | 4                                                                                     |
|                                                     | Crecimiento y Aprendizaje | 1         |  |  |  |  |
|                                                     |                           | 2         |  |  |  |  |
|                                                     |                           | 3         |  |  |  |  |
|                                                     |                           | 4         |  |  |  |  |

Elaborado por: La Autora



**Gráfico N° 23. Relación entre Objetivos y Perspectivas**

| I<br>N<br>S<br>T<br>I<br>T<br>U<br>C<br>I<br>Ó<br>N | Perspectivas      | Objetivos | Clientes |   |   |   |
|-----------------------------------------------------|-------------------|-----------|----------|---|---|---|
|                                                     |                   |           | 1        | 2 | 3 | 4 |
|                                                     | Procesos Internos | 1         | 3        | 2 | 1 | 4 |
|                                                     |                   | 2         | 2        | 3 | 4 | 2 |
|                                                     |                   | 3         | 4        | 4 | 1 | 1 |
|                                                     |                   | 4         | 3        | 2 | 4 | 4 |

Elaborado por: La Autora

**Gráfico N° 24. Relación entre Objetivos y Perspectivas**

| I<br>N<br>S<br>T<br>I<br>T<br>U<br>C<br>I<br>Ó<br>N | Perspectivas | Objetivos | Financieros |   |   |   |
|-----------------------------------------------------|--------------|-----------|-------------|---|---|---|
|                                                     |              |           | 1           | 2 | 3 | 4 |
|                                                     | Clientes     | 1         | 2           | 4 | 1 | 3 |
|                                                     |              | 2         | 4           | 2 | 4 | 1 |
|                                                     |              | 3         | 3           | 4 | 3 | 4 |
|                                                     |              | 4         | 2           | 1 | 4 | 2 |

Elaborado por: La Autora

### 3.6 Estrategias de Acción

Las estrategias de acción se logran establecer a partir de los resultados del análisis FODA, con los cuales la empresa deberá definir sus estrategias, estas estrategias empresariales son las siguientes:

- **Estrategias Defensivas:**

La empresa está preparada para enfrentarse a las amenazas. Si su producto o servicio ya no se considera líder, ha de resaltar lo que le diferencia de la competencia. Cuando baje la cuota de mercado, ha de buscar clientes que le resulten más rentables y protegerlos

- **Estrategias Ofensivas:**

La empresa debe adoptar una estrategia de crecimiento. Cuando las fortalezas son reconocidas por sus clientes, es posible atacar a la competencia para resaltar las ventajas propias. Cuando el mercado está maduro es posible tratar de captar clientes lanzando nuevos modelos o servicios, es decir esta estrategia propone un rápido crecimiento y cumplimiento de los objetivos.

- **Estrategias de Supervivencia:**

La empresa se enfrenta a amenazas externas sin las fuerzas internas necesarias para luchar contra la competencia. Es aconsejable dejar las cosas tal y como están hasta que se asienten los cambios que se producen.

- **Estrategias de Reorientación:**

Aparecen oportunidades que se pueden aprovechar, pero la empresa carece de la preparación adecuada. Será necesario cambiar de política o de producto o servicio porque los actuales no están dando los resultados esperados.

A continuación se muestra la Matriz de Estrategias en la que se puede observar la interrelación con los elementos FODA.

**Gráfico N° 25. Estrategias**

|                                                                                   |                              |                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------|
|  | FORTALEZAS                   | DEBILIDADES                  |
|                                                                                   | OPORTUNIDADES                | ESTRATEGIAS OFENSIVAS        |
|                                                                                   | AMENAZAS                     | ESTRATEGIAS DEFENSIVAS       |
|                                                                                   | ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN | ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA |

**Elaborado por:** La Autora

### **3.7 Presupuestos**

#### **3.7.1 Plan Operativo Anual**

El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad, área o departamento, los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio.

El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos.

#### **3.7.2 Estado de Resultados Proyectado**

Es un informe proyectado que nace del análisis de los ingresos y gastos que ha obtenido una empresa a lo largo de por lo menos tres ejercicios económicos, datos históricos. El estado de resultados proyectado es también conocido como presupuesto operativo, consiste en mostrar las proyecciones futuras de los ingresos y egresos que obtendrá la empresa, además permite conocer la futura rentabilidad del negocio y por tanto su viabilidad.

Para la elaboración del presupuesto tenemos los siguientes pasos:

**Primero: Pronóstico de Ventas:** Este pronóstico empieza con la preparación de estimaciones de ventas realizadas por cada uno de los vendedores. El pronóstico de ventas debe ser realizado cuidadosamente ya que este proporciona información para la elaboración de los siguientes presupuestos.

**Segundo: Presupuesto de Producción:** Viene a ser básicamente el presupuesto de ventas ajustado por los cambios existentes en los inventarios. El pronóstico de producción está relacionado principalmente con el presupuesto de ventas y los niveles de inventario deseado.

**Tercero: Presupuesto de Compras:** Se lo realiza debido a que las cantidades por comprar y los programas de entrega deben establecerse rápidamente para que los materiales directos estén disponibles cuando se necesiten.

**Cuarto: Presupuesto de Consumo:** de materiales directos, este se elabora al mismo tiempo que se prepara el presupuesto de compras y se piden los materiales directos requeridos.

**Quinto: Presupuesto de Mano de Obra:** en el cual se fija las necesidades de mano de obra con base de los estudios de tiempo, y los requerimientos de la producción.

**Sexto: Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación:** este presupuesto debe elaborarse con la participación de todos los centros de costos del área de producción que efectúen cualquier gasto incurrido en el proceso de productivo.

**Séptimo: Presupuesto de Inventarios Finales:** es necesario conocer las cantidades del inventario presupuestado al final del mes puesto que se necesitan para el inventario de materiales directos y de artículos terminados en el presupuesto del costo de los artículos vendidos y el balance general presupuestado.

**Octavo: Presupuesto de Artículos Vendidos:** las partes que constituyen el presupuesto del costo de los artículos vendidos pueden tomarse de los presupuestos individuales previamente descritos y ajustados por los cambios en los inventarios.

**Noveno: Presupuesto de Gastos de Venta:** este presupuesto consta de aquellos gastos en los cuales incurre la empresa por concepto de las ventas que se producirán.

**Décimo: Presupuesto de Gastos Administrativos:** en este presupuesto los gastos deberán ser clasificados de tal manera que a todos los integrantes de la organización se les asigne la responsabilidad por los gastos incurridos y el control de los mismos.

Para la elaboración de un presupuesto tenemos las siguientes formas de proyección más utilizadas:

- Datos históricos: consiste en tomar como referencia datos pasados y analizar su tendencia.
- Porcentaje de crecimiento: este método consiste en tomar como referencia a estadísticas o índices del sector o del mercado, analizar las tendencias y, en base a ellas proyectar o pronosticar.

- Porcentaje de inflación: este método consiste en investigar la influencia de algunos factores y el efecto que tendría un incremento en la tasa de inflación.

### **3.7.3 Estado de Situación Financiera Proyectado**

Estado financiero a una fecha o periodo futuro, está basado en cálculos estimativos de transacciones que aún no se han realizado; es un estado estimado que acompaña frecuentemente a un presupuesto.

Una vez desarrollado los presupuestos de ingresos se debe resumir en los estados financieros proyectados a fin de establecer la situación final estimada, estos estados financieros básicos son:

- Estado de Resultados
- Balance general
- Estado de Flujo del efectivo

Las principales cuentas a ser analizadas en la proyección de los estados financieros son:

- Recuperación de cartera
- Porcentaje de participación en el Estado del Flujo del Efectivo
- Fuentes de financiamiento

### **3.7.4 Flujo del Efectivo Proyectado**

Un estado de los flujos del efectivo presenta el cambio durante el periodo en el efectivo y sus equivalentes del efectivo. Las entradas y salidas del efectivo se clasifican en un estado de flujos de efectivo según las actividades operacionales, de inversión y financieras.

Las actividades operacionales usualmente involucran la producción y el despacho de artículos y el suministro de servicios. Los flujos del efectivo de las actividades

operacionales son por lo general los efectos del efectivo de las transacciones y otros hechos que afectan la determinación de la utilidad neta.

Las actividades de inversión incluyen las concesiones y cobro de préstamos, y la adquisición y traspaso de deudas o de instrumentos de valor líquido y bienes, planta y equipos y otros activos productivos, es decir activos que la empresa posee o utiliza en la producción de artículos o servicios.

Las actividades financieras incluyen la obtención de recursos por parte de los propietarios y el suministro a estos de un rendimiento sobre su inversión y un rendimiento de ella, toma de dinero en préstamo y reembolso de las cantidades tomadas en préstamo, o de lo contrario la determinación de la obligación, y obtención y pago de recursos adquiridos de los acreedores con base en el crédito a largo plazo.

### **3.8. Seguimiento**

En esta etapa se verificará el cumplimiento de los objetivos, el cual será evaluado por un comité o por una persona encargada de revisar el cumplimiento de los objetivos.

#### **3.8.1 Nivel de Cumplimiento:**

Se verificará los niveles de cumplimiento de los objetivos planteados.

#### **3.8.2 Acciones Correctivas:**

Serán presentadas al final de la evaluación en un informe ejecutivo

## Gráfico N° 26. Evaluación y Seguimiento

| NOMBRE DE LA ENTIDAD<br>PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA<br>RESUMEN EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO |          |        |      |             |                       |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------|------|-------------|-----------------------|------------|
| CULTURA ORGANIZACIONAL                                                                |          |        |      |             |                       |            |
| MISIÓN                                                                                |          |        |      |             |                       |            |
| VISIÓN                                                                                |          |        |      |             |                       |            |
| PRINCIPIOS                                                                            |          |        |      |             |                       |            |
| VALORES                                                                               |          |        |      |             |                       |            |
| ESTRUCTURA DE PLANIFICACIÓN                                                           |          |        |      |             |                       |            |
| PERSPECTIVAS                                                                          |          |        |      |             |                       |            |
| Financiera                                                                            |          |        |      |             |                       |            |
| Del cliente                                                                           |          |        |      |             |                       |            |
| Procesos y Riesgos                                                                    |          |        |      |             |                       |            |
| De crecimiento y aprendizaje                                                          |          |        |      |             |                       |            |
| RESUMEN DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS                                                     |          |        |      |             |                       |            |
| PERSPECTIVA                                                                           | OBJETIVO | TIEMPO | META | ESTRATEGIAS | MEDIO DE VERIFICACIÓN | EVALUACIÓN |
| FINANCIERA                                                                            |          |        |      |             |                       |            |
|                                                                                       |          |        |      |             |                       |            |
|                                                                                       |          |        |      |             |                       |            |
|                                                                                       |          |        |      |             |                       |            |
| DEL CLIENTE                                                                           |          |        |      |             |                       |            |
|                                                                                       |          |        |      |             |                       |            |
|                                                                                       |          |        |      |             |                       |            |
|                                                                                       |          |        |      |             |                       |            |
| PROCESOS Y RIESGOS                                                                    |          |        |      |             |                       |            |
|                                                                                       |          |        |      |             |                       |            |
|                                                                                       |          |        |      |             |                       |            |
|                                                                                       |          |        |      |             |                       |            |
| DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE                                                          |          |        |      |             |                       |            |
|                                                                                       |          |        |      |             |                       |            |
|                                                                                       |          |        |      |             |                       |            |
|                                                                                       |          |        |      |             |                       |            |
| ELABORADO:                                                                            |          |        |      |             |                       |            |

Elaborado por: La Autora



## **CAPITULO IV**

### **MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA BASADA EN METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD APLICADA A LA EMPRESA ECUAREFRESCOS S.A**

#### **4.1 Análisis del Entorno**

Las gaseosas poseen un importante mercado en el ámbito nacional, la existencia de una diversidad de marcas y sabores provoca una marcada diversificación en lo que respecta a las preferencias de los consumidores influyendo directamente en el desarrollo de cada empresa. Por lo que se realiza el análisis macro y microeconómico para conocer los factores que influyen en el desarrollo de la Empresa Ecuarefrescos S.A.

##### **4.1.1 Análisis del Macro-entorno**

Los factores que han sido analizados dentro del macro-entorno han sido los siguientes:

##### **1. Fuerzas Político – legales**

La Empresa Ecuarefrescos S.A. se encuentra regulada por los siguientes organismos:

- ✓ Superintendencia de Compañías: al encontrarse regulada por la Superintendencia de Compañías debe cumplir con las exigencias que esta requiere como por ejemplo la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera que son de carácter obligatorio para todas las entidades, a partir del año 2011. Según el cronograma establecido por la entidad de control.
- ✓ Servicio de Rentas Internas: al estar regulada por el Servicio de Rentas Internas debe encontrarse al día con sus responsabilidades tributarias, debido a que si no lo está puede tener sanciones que pueden afectar a la empresa, llegando incluso a su

clausura lo que afectaría a la empresa, directamente a sus operaciones ya que estas generarían pérdidas a la entidad.

- ✓ Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS): al estar regulado por el Instituto de Seguridad Social debe cumplir con todos las exigencias que esta impone para sus trabajadores como son que tienen que estar debidamente asegurados y cubrir sus aportaciones individuales y patronales.
- ✓ Ministerio de Relaciones Laborales: la Empresa Ecuarefrescos también se encuentra regulada por el Ministerio de Relaciones Laborales, al encontrarse regulada por esta entidad debe cumplir con todas las exigencias que ésta requiere y mantener a su personal actualizado en cuanto a las nuevas reformas laborales, debido a que si no cumplen con las mismas la empresa puede recibir sanciones como multas o juicios, los cuales pueden ser perjudiciales para la empresa.

## **2. Fuerzas económicas.**

El Mercado Ecuatoriano de Bebidas tiene un alto grado de consumo es por eso que se encuentra motivado por consumidores cada vez más selectivos y grandes competidores que ofrecen nuevas y amplias gamas de productos con la finalidad de satisfacer las necesidades de sus consumidores.

Debido a la existencia de estos grandes competidores como son Coca-Cola, Pepsi, Fruit, Big Cola, la Empresa Ecuarefrescos se ha visto en la obligación y necesidad de hacerse más competitiva y ofrecer más productos a sus consumidores, esto no es algo sencillo debido que para eso también ha tenido que crear estrategias como son precios bajos, para que los consumidores puedan acceder a estos productos, esto afecta en gran parte a la Empresa debido a que al bajar de precio la empresa ya no genera grandes utilidades, además con el incremento de impuestos como el ICE, a pesar de que su incremento se ha mantenido en los últimos años, sin embargo sus ganancias se ven afectadas.

### **3. Fuerzas tecnológicas**

Los avances tecnológicos en maquinaria para producción de gaseosas son grandes y muy costosos, pero son necesarios para que las Empresas puedan mantenerse en un mercado competitivo, en donde sus competidores cuentan con tecnología de punta para sus líneas de producción y así mejoran día a día sus productos.

El ámbito tecnológico también se refiere al desarrollo de nuevas tecnologías en lo que se refiere a software o programas informáticos, que ayudan a mejorar, optimizar y sistematizar los procesos, los cuales mejoran y agilitan los procesos que las empresas realizan.

La Empresa Ecuarefrescos cuenta con tecnología para realizar sus procesos, la cual no es suficiente debido a que llevan trabajando con la misma maquinaria durante 50 años, en gran parte esto ha afectado a la empresa debido a que no le permite ser muy competitiva en el mercado, además la maquinaria que necesita la empresa es de difícil acceso puesto que en el país no existe por lo que tiene que recurrir a hacer la compra en el extranjero, en China, lo cual resulta muy costoso para la empresa.

En cuanto a tecnología en software, los programas han sido creados de acuerdo a la necesidad de la misma, lo cual le permite tener una ventaja competitiva porque en el momento en que necesiten mejorar o implementar algo no tienen que recurrir a otras personas para hacerlo, además esto les ha permitido sistematizar algunos procesos y agilizar sus actividades.

Debido a todos estos cambios e innovaciones tecnológicas y la constante inversión en maquinarias por parte de los competidores, es necesario que la empresa tenga un hábito de cultura de mejora continua en sus maquinarias y en sus procesos productivos, los cuales garantizaran un adecuado sistema de soporte en la producción.

#### **4. Fuerzas sociales**

Las gaseosas son un producto de gran aceptación por el consumidor, ya que forman parte de una cultura alimenticia, debido a que ofrecen una gran variedad de sabores. En la actualidad la cultura alimenticia ha dado un giro, enfocándose a mantener una alimentación más saludable y dentro de esto incluye también el consumo de bebidas que sean más saludables y que aporten a mejorar una la calidad de vida.

Es por esta razón que la imagen de las bebidas gaseosas ha sido perjudicada por estudios que las nombran como una causa importante de la obesidad y las enfermedades asociadas a ella. Hoy muchas empresas que desarrollan productos con especificaciones que sean más acordes a la creciente conciencia del cuidado de la salud que existe en estos tiempos. Esto se refiere a productos light o con ingredientes más naturales, como aguas, bebidas energizantes, jugos, té, entre otras.

A pesar de los riesgos de la salud que se informan las personas han decidido seguir consumiendo esta clase de productos y cada vez son más exigentes y es por esto que los competidores del mercado de gaseosas han decidido crear lo que son las gaseosas light, las cuales han tenido una gran aceptación en el mercado, en el cual están posesionadas.

#### 4.1.2 Análisis del Microentorno

En cuanto al análisis del microentorno se puede mencionar lo siguiente:

- La Empresa Ecuarefrescos S.A. cuenta con un área administrativa financiera la cual está a cargo de una persona que no cuenta con el perfil requerido, además no cuenta con un manual de funciones ni procedimientos para el área.

También se ha podido observar que no cuenta con una planificación de sus actividades, de sus gastos, pagos y cobros.

Además existe una deficiencia en cuanto a controles internos, lo que ocasionan retrasos en las obligaciones con las distintas organizaciones con las que la empresa debe cumplir.

- En lo referente al área de los clientes la empresa se ha esforzado por mantener una buena relación con sus clientes, a través de un trato cordial, ofreciendo productos de calidad y otorgando créditos. A pesar de estas buenas relaciones la empresa tiene una deficiencia en cuanto a satisfacer las necesidades de sus clientes en la distribución y entrega de los pedidos, debido a que los productos no existen en stock o son destinados para otros clientes, además no existe una planificación adecuada de las ventas ni una planificación de sus presupuestos.

Ecuarefrescos tiene una gran participación en el mercado, utilizando los canales de distribución de:

- ✓ Preventa
- ✓ Auto-venta
- ✓ Tele-venta

Entre los principales clientes actuales y estratégicos que tiene la Marca Tropical son:

- ✓ Supermaxi
  - ✓ Sana Sana
  - ✓ Cevichería Las Palmeras
  - ✓ Fybeca
  - ✓ Cevichería 7 Mares
  - ✓ La Tablita del Tártaro
  - ✓ Aerogal
  - ✓ Casino Quito
- En lo que respecta a los procesos internos, la empresa tiene deficiencias en cuanto a cubrir con la cantidad requerida en su producción, es decir no cuenta con una planificación adecuada de la cantidad que va a producir y es por esto que no puede cumplir con todos sus clientes o da tratos preferenciales a clientes potenciales. Además de este inconveniente la maquinaria que se utiliza para la producción es obsoleta y no cuenta con un plan de mantenimiento preventivo, lo que ocasiona que a veces la producción se retrase y no se pueda cumplir a tiempo con los pedidos.
  - En lo que concierne al área de Crecimiento y Aprendizaje, la empresa cuenta con un personal con experiencia en las actividades que realiza, además la empresa se ha preocupado en capacitarles de acuerdo al área en el que desempeñan sus funciones.

Sin embargo a pesar de que los trabajadores tienen experiencia, no cuentan con un título académico que avalen sus conocimientos, lo que no les permite ascender de cargo.

En el área de las tecnologías la empresa cuenta con un departamento de sistemas, el mismo que ha creado un software de acuerdo a las necesidades que esta requiera, lo cual es de gran ventaja debido a que si se desea o se necesita, se puede reestructurar o mejorar de acuerdo a los requerimientos que tenga.

A pesar de esto el departamento no cuenta con el suficiente personal, para satisfacer las necesidades y solucionar los problemas de todas las áreas, de una manera oportuna.

- Ecuarefrescos mantiene relaciones comerciales por más de cinco años con los siguientes proveedores de materia prima y otros componentes, los cuales son:

| <b>Empresa</b> | <b>Materia Prima y otros componentes</b> |
|----------------|------------------------------------------|
| Epaplast       | Envases                                  |
| Agricominsa    | Envases                                  |
| ReybanPack     | Plástico de Termoencogible               |
| Fadesa         | Tapas coronas y plásticas                |
| Empaquim       | Plástico Strech y Sunchos                |
| Fastplast      | Etiquetas                                |
| Sismode        | Tinta para Etiquetadoras                 |
| Brenntag       | Sosa Caustica                            |
| Livesey        | Esencias                                 |
| Baloru         | Concentrados                             |
| EQ2            | Azúcar                                   |
| Aga            | CO2                                      |
| Versa          | Agarraderas                              |
| Provelab       | Químicos para elaboración de gaseosas    |

- En el ámbito de competencia Ecuarefrescos se encuentra ubicado en un mercado con fuertes competidores como son:

| <b>Competidores</b> | <b>Productos</b>                              | <b>Tiempo en el Mercado</b> |
|---------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------|
| Coca Cola           | Gaseosas, Jugos Naturales, Energizantes, Agua | 72 años                     |
| Pepsi               | Gaseosas                                      | 54 años                     |
| Big Cola            | Gaseosas                                      | 24 años                     |
| Orangine            | Gaseosas, Jugos                               | 20 años                     |



#### 4.1.3 Análisis FODA

##### Área Administrativa-Financiera

|          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>F</b> | <b><u>FORTALEZAS</u></b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Personal continuamente capacitado en temas tributarios, legales, contables.</li><li>2. Personal capacitado sobre NIFF'S</li><li>3. Pagos de sueldos a tiempo.</li><li>4. Conocimiento del negocio.</li><li>5. La empresa cuenta con un software completo en la información para diferentes módulos.</li><li>6. El software ayuda a elaborar informes gerenciales.</li><li>7. El software fue desarrollado en la empresa, por lo que se adapta a las actividades de la empresa, consiguiendo que se incrementen nuevos módulos según las necesidades de la empresa.</li></ol> |
| <b>O</b> | <b><u>OPORTUNIDADES</u></b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Aplicar Normas Internacionales.</li><li>2. Aplicar Conceptos Estratégicos.</li><li>3. Pertenecer a La Corporación CTB</li></ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>D</b> | <b><u>DEBILIDADES</u></b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Inexistencia de misión, visión y objetivos definidos claramente.</li><li>2. Inexistencia de estrategias, metas y políticas administrativas que orienten sobre los objetivos de la organización.</li><li>3. Falta de interés gerencial de los mandos medios para dirigir a sus subordinados y cumplir eficientemente con los objetivos de la empresa.</li><li>4. Improvisación en el trabajo como consecuencia de la inexistencia de planes y programas administrativos.</li></ol>                                                                                           |

|          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          | <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Falta de información oportuna para la adecuada toma de decisiones.</li> <li>6. Obsolescencia de procedimientos, método y técnicas de trabajo.</li> <li>7. Falta de delegación de autoridad y responsabilidad.</li> <li>8. Proceso lento y complejo para la toma de decisiones, concentrándolas y gestionándolas en la alta dirección aún aquellas que son rutinarias.</li> <li>9. No tiene una planificación estratégica diseñada.</li> <li>10. Inadecuado manejo de las cuentas.</li> <li>11. No identifican sus metas cualitativas y cuantitativas.</li> <li>12. El Gerente General no cuenta con la firma autorizada para la emisión de cheques.</li> <li>13. No cuenta con un sistema adecuado de costos.</li> <li>14. No cuenta con un Sistema de Control Interno adecuado.</li> <li>15. Organigramas inconsistentes con la realidad de la empresa.</li> </ol> |
| <b>A</b> | <p><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reformas legales, tributarias y laborales.</li> <li>2. El mercado es liderado por una empresa multinacional.</li> <li>3. Se autoriza créditos sin previa investigación</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

## Área Ventas

|          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>F</b> | <p><b><u>FORTALEZAS</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La empresa cuenta con un portafolio de productos amplio en bebidas gaseosas.</li> <li>2. Además de ofertar los productos que elabora tiene convenios con otras empresas para distribuir bebidas naturales y cerveza.</li> <li>3. La fuerza de venta posee herramientas tecnológicas para realizar de manera eficiente y efectiva sus actividades.</li> </ol>                                                                                                                                                                                               |
| <b>O</b> | <p><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción del producto en mercados extranjeros</li> <li>2. Aceptación del producto en mercados extranjeros</li> <li>3. Introducción del producto a nuevos mercados geográficos.</li> <li>4. Nuevos canales de distribución.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>D</b> | <p><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rotación constante de personal</li> <li>2. Deficiencia en el trabajo de equipo.</li> <li>3. Falta de investigación y desarrollo del mercado en que opera.</li> <li>4. Habilidades de mercadotecnia inferiores en relación a los competidores</li> <li>5. Escasez de recurso para financiar iniciativas estratégicas prometedoras.</li> <li>6. No cuentan con un manual de funciones.</li> <li>7. No existe un control al personal de ventas, sobre las ventas a crédito.</li> <li>8. No cuenta con un planificación ni control de la entregas.</li> </ol> |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A | <p><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estrategias drásticas de la competencia en relación a ofrecer bebidas gaseosas de mayor volumen a menor precio.</li> <li>2. Incremento de nuevos competidores.</li> <li>3. Pérdida de ventas debido a productos sustitutos.</li> <li>4. Creciente poder de negociación de los clientes.</li> <li>5. Cambios demográficos adversos.</li> <li>6. El mercado es liderado por una empresa multinacional.</li> <li>7. Falta de materia prima por incumplimiento de los proveedores.</li> </ol> |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## Área Producción

|          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>F</b> | <p><b><u>FORTALEZAS</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal continuamente capacitado.</li> <li>2. Personal con varios años de experiencia.</li> <li>3. Personal comprometido con el cumplimiento de la producción.</li> <li>4. Utilización de implementos de Seguridad Industrial.</li> <li>5. Tiene comprometido el 70% de la producción para un cliente clave.</li> <li>6. Tiene comprometida la producción de agua para la ciudad de Guayaquil.</li> </ol>                                                                                                               |
| <b>O</b> | <p><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Renovación de una de las maquinarias.</li> <li>2. Cumplimiento de normas de calidad</li> <li>3. Formación de un Comité de Seguridad Industrial</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>D</b> | <p><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Maquinaria obsoleta para elaborar las bebidas gaseosas.</li> <li>2. Baja productividad como consecuencia de problemas técnicos, humanos y organizacionales.</li> <li>3. Especialización del trabajo en una sola persona o área (no substitutos)</li> <li>4. Falta de revisión de los procedimientos internos e implementación de sistemas de gestión de calidad orientados a la mejora de los productos y servicios.</li> <li>5. La producción no es adecuadamente planificada de acuerdo a las necesidades.</li> </ol> |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A | <p><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La competencia cumple estándares de normas de calidad.</li> <li>2. La competencia utiliza maquinaria más avanzada.</li> <li>3. Mejoramiento de la elaboración de productos de la competencia.</li> <li>4. Incumplimiento con los clientes en cuanto a pedidos</li> </ol> |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## Logística

|          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>F</b> | <p><b><u>FORTALEZAS</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuenta con personal capacitado para realizar sus actividades.</li> <li>2. Cuenta con el espacio físico suficiente para el almacenamiento del producto.</li> <li>3. Flota de vehículos para la distribución</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>O</b> | <p><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Construcción de una nueva bodega para productos terminados.</li> <li>2. Convenios con fleteros externos para el traslado del producto</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>D</b> | <p><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los montacargas se encuentran en mal estado</li> <li>2. Procesos extensos</li> <li>3. Stock inadecuado</li> <li>4. No existe una planificación para realizar las entregas</li> <li>5. Falta de camiones propios disponibles para la entrega del producto</li> <li>6. Procesos que aun se registran a mano como el control de inventarios</li> <li>7. El piso donde se desarrollan las actividades esta deteriorado, esto provoca retraso en las operaciones y daño en los vehículos y montacargas</li> </ol> |
| <b>A</b> | <p><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La implementación de control vehicular de “Pico y Placa” durante todo el día</li> <li>2. Desabastecimiento del mercado interno.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

## Talento humano

|          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>F</b> | <p><b><u>FORTALEZAS</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal capacitado.</li> <li>2. Planificación de Capacitaciones.</li> <li>3. Pagos de sueldos a tiempo.</li> <li>4. Cumplimiento a tiempo con las obligaciones con el IESS.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>O</b> | <p><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convenios con otras instituciones para ofrecer beneficiosos a los trabajadores</li> <li>2. Convenio con instituciones para capacitar al personal</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>D</b> | <p><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existe el personal suficiente.</li> <li>2. No se cuenta con manuales de procesos</li> <li>3. No se cuenta con manuales de funciones.</li> <li>4. Falta de programas de motivación y premiación.</li> <li>5. Incumplimiento de algunos requisitos que exige el Ministerio de Relaciones Laborales.</li> <li>6. Generación de reportes erróneos</li> <li>7. Personal administrativo no cumple con el perfil del cargo</li> <li>8. Personal no evaluado</li> </ol> |
| <b>A</b> | <p><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reformas laborales.</li> <li>2. Incremento de nuevos requisitos exigidos por el Ministerio de Relaciones Laborales.</li> <li>3. El sistema informático con el que cuenta, no satisface con todos los procesos que realiza Talento Humano.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                  |



## Tecnología de la información

|          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>F</b> | <b><u>FORTALEZAS</u></b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. El software fue desarrollado en la empresa</li><li>2. Es un programa completo para satisfacer todas las actividades que realiza la empresa</li><li>3. Se puede sistematizar los procesos cuando sean requeridos</li><li>4. El departamento de Sistemas cuenta con la presencia de la persona que desarrollo el software</li></ol> |
| <b>O</b> | <b><u>OPORTUNIDADES</u></b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Nueva tecnología que aporta para el desarrollo de la empresa</li><li>2. Nuevos equipos que agiliten los procesos</li><li>3. Desarrollo de nuevos módulos para mejorar los procesos de la empresa</li></ol>                                                                                                                     |
| <b>D</b> | <b><u>DEBILIDADES</u></b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Deficiencia en la generación de reportes</li><li>2. Procesos no continuos</li><li>3. Equipos obsoletos</li><li>4. Paquetes informáticos desactualizados</li><li>5. Conocimiento del sistema solo por la persona que creó el programa</li><li>6. No existe buena interrelación de los procesos</li></ol>                          |
| <b>A</b> | <b><u>AMENAZAS</u></b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Otras empresas que tienen similar actividad a la nuestra quieren adquirir el sistema</li><li>2. La competencia puede poseer un mejor software para el desarrollo de sus actividades</li><li>3. Manipulación y eliminación de la información</li></ol>                                                                               |

## 4.2 Análisis de la Cultura Organizacional

### 4.2.1 Misión de Ecuarefrescos S.A.

| DECLARACIÓN DE LA MISIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>EMPRESA:</b> Empresa Ecuarefrescos S.A.<br><b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 22 de septiembre del 2011<br><b>RESPONSABLE:</b> Paola Ibujés                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                 |
| PREGUNTAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | RESPUESTAS                                                                                                                                                                                                                                      |
| 1. Tipo de Organización: ¿Qué clase de empresa somos?<br>2. Motivo: ¿Para que nos constituimos?<br>3. Productos o servicios: ¿Qué ofrecemos?<br>4. Clientes: ¿Para quién?<br>5. Factor diferenciador: ¿Qué nos hará diferentes al resto?<br>6. Mercados: ¿Dónde desempeñamos nuestras funciones?<br>7. Recursos: ¿Conque recursos desempeñamos nuestras funciones?<br>8. Gestión: ¿Como manejaremos o gestionaremos nuestros recursos?<br>(incluye la preocupación por el ambiente y el clima laboral) | Empresa Industrial<br>Fabricar, Comercializar y Distribuir<br>bebidas gaseosas, agua natural<br><br>marca ecuatoriana de larga trayectoria<br>a todo el país<br>recursos humanos, tecnología de punta<br>con responsabilidad social y ambiental |
| <b>Declaración de la Misión:</b> Somos una empresa dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de bebidas gaseosas y agua natural, ofreciendo productos de calidad y marca ecuatoriana de larga trayectoria en todo el país, con recursos humanos capacitados, tecnología de punta y responsabilidad social y ambiental.                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                 |

#### 4.2.2 Visión de Ecuarefrescos S.A.

| DECLARACIÓN DE LA VISIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>EMPRESA:</b> Ecuarefrescos S.A.<br><b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 22 de septiembre del 2011<br><b>RESPONSABLE:</b> Paola Ibujés                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                   |
| PREGUNTAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | RESPUESTAS                                                                                                                                                                                        |
| 1. Tiempo: ¿Cuándo se alcanzarán los objetivos de la organización?<br>2. Motivo: ¿Qué quiere llegar a ser la empresa?<br>3. Recursos: ¿Conque recursos desempeñaremos nuestras funciones?<br>4. Gestión: ¿Cómo se alcanzarán los objetivos de la organización?<br>5. Razón: ¿Para qué es creada la organización? | año 2016<br>líder ecuatoriano en la producción, comercialización y distribución de bebidas gaseosas y agua natural<br>con personal capacitado y tecnología innovadora<br>con productos de calidad |
| <b>Declaración de la Visión:</b> En el año 2016 la Empresa Ecuarefrescos S.A. será un líder ecuatoriano en la producción, comercialización y distribución de bebidas gaseosas y agua natural, contando con personal capacitado y tecnología innovadora para ofrecer un producto de calidad.                      |                                                                                                                                                                                                   |

#### 4.2.3 Valores

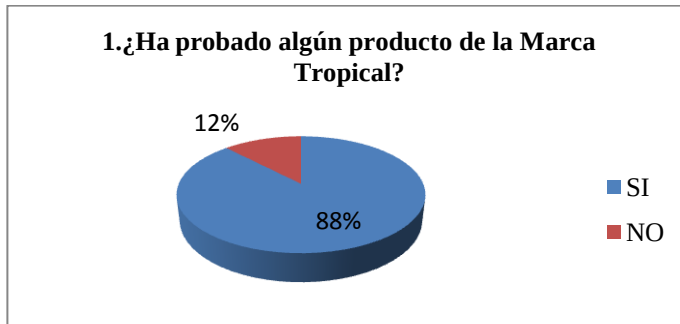
##### Declaración de los Valores de Ecuarefrescos S.A.

| <b>Valor</b>             | <b>Descripción</b>                                                                                                       |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Honestidad</b>        | Usando correctamente los recursos disponibles en la empresa                                                              |
| <b>Profesionalidad</b>   | Ser reconocidos por la comunidad por el desarrollo de nuestra actividad ya que contamos con un excelente talento humano. |
| <b>Lealtad</b>           | Comprometidos con la organización.                                                                                       |
| <b>Constancia</b>        | Siendo firmes y perseverantes con la organización.                                                                       |
| <b>Responsabilidad</b>   | Cumpliendo nuestras labores con excelencia y a tiempo                                                                    |
| <b>Compromiso Social</b> | Siendo solidarios con nuestra sociedad, apoyamos el desarrollo social y la conservación del medio ambiente.              |

#### 4.3 Análisis del Cliente Interno y Externo

##### Cliente Externo

**Gráfico N° 27. Producto de la Marca Tropical**



**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas

El 88% de las personas encuestadas han consumido productos de la Marca Tropical, mientras que el 12% no conoce el producto, esto quiere decir que el producto es reconocido por los consumidores a nivel de Quito.

**Gráfico N° 28. Consumo de Productos de la Marca Tropical**



**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas

El 93% de los encuestados, el producto que más ha consumido ha sido gaseosas, mientras que el 7% ha consumido otra clase de productos, esto quiere decir que de todos los productos que ofrece la empresa el de mayor consumo son las bebidas gaseosas.

**Gráfico N° 29. Preferencia de sabores**

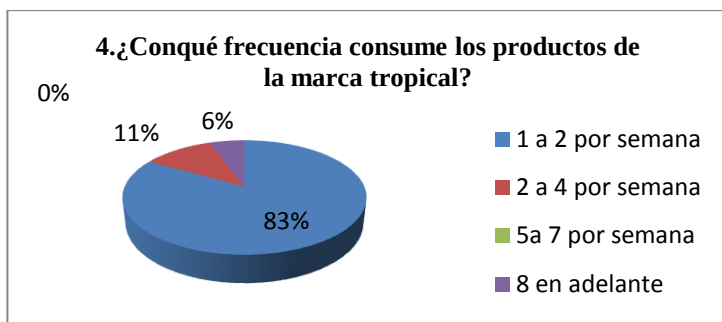


**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas

Al 51% de las personas encuestadas el sabor que más le agrada es el de manzana, mientras que al 24% les agrada el sabor de piña y naranja, al otro 20% les agrada el sabor de fresa y limón, finalmente al 5% le agrada el sabor de full cola, lo que quiere decir que a pesar de que la empresa tenga un portafolio variado de productos la bebida de manzana es la de mayor consumo.

### Gráfico N° 30. Frecuencia de consumo

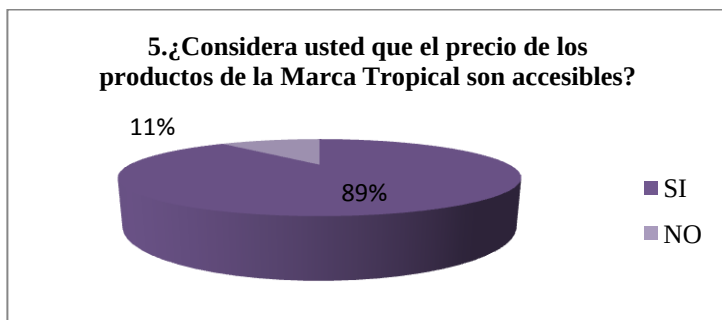


**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas

El 83% de las personas encuestadas consumen productos Tropical de 1 a 2 veces por semana, el 11% consume de 2 a 4 veces por semana, mientras que el 6% consume de 8 semanas en adelante, por lo que se concluye en que la frecuencia del consumidor es baja durante una semana.

### Gráfico N° 31. Precio del Producto

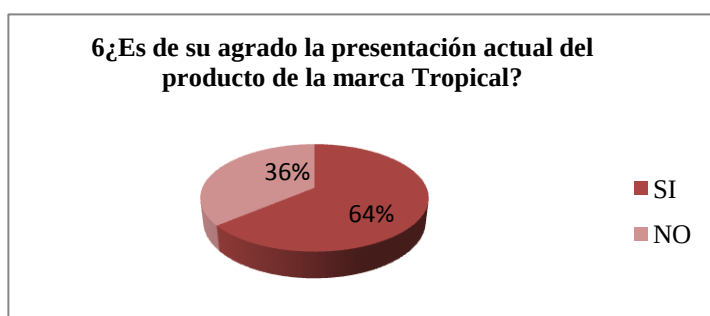


**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas

El 89% de los encuestados consideran que el precio de los productos de la Marca Tropical es accesible, mientras que el 11% considera que el precio de estos productos no es accesible, de tal manera que el precio de los productos de la marca tropical se adapta al poder adquisitivo que tiene el consumidor.

### Gráfico N° 32. Presentación del Producto



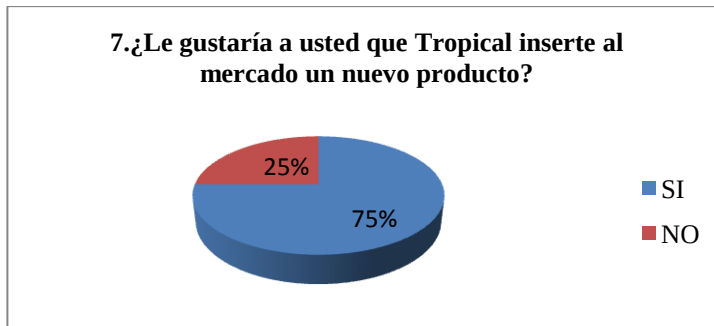
Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuestas

Al 66% de las personas encuestadas les agrada la presentación de los productos de la Marca Tropical, mientras que al 36% no les agrada la presentación actual de los productos, esto quiere decir que la presentación del producto debe mejorar para el agrado de los consumidores.



### Gráfico N° 33. Nuevos Productos

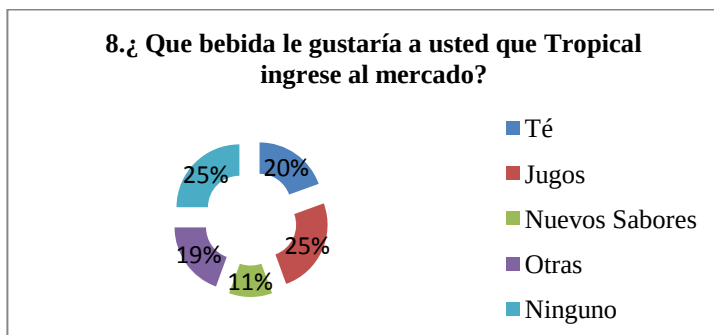


Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuestas

El 75% de las personas encuestadas piensan que Tropical debería ingresar al mercado un nuevo producto, mientras que el 25% piensa que no se debería ingresar un nuevo producto, esto quiere decir que la empresa debe ampliar el portafolio de sus productos para satisfacer los diferentes gustos de los consumidores.

### Gráfico N° 34. Introducción de nuevos productos



Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuestas

Al 20% de los encuestados les gustaría que Tropical ingrese al mercado productos como Té, al 25% le gustaría Jugos, al 11% le gustaría que se ingresen nuevos sabores de gaseosas, al 19% le gustaría otros productos, mientras que al 25% no tienen ningún producto de sugerencia para que se ingrese al mercado, esto quiere decir que los gustos de los consumidores están cambiando y prefieren consumir jugos naturales.

### Gráfico N° 35. Publicidad y propaganda

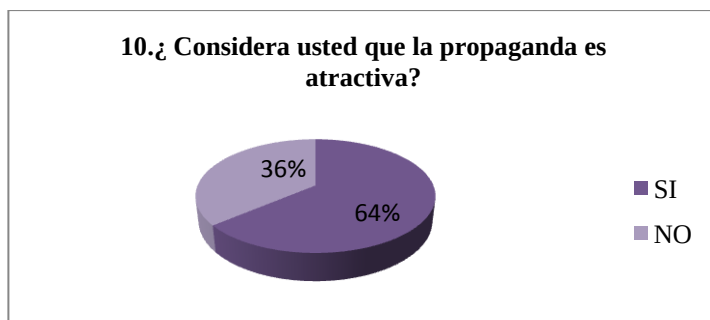


**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas

El 75% de los encuestados han visto propagandas de las Marca Tropical, mientras que el 25% no han visto propagandas a cerca de sus productos, esto quiere decir que la empresa debe promocionar más sus productos.

### Gráfico N° 36. Impacto de la Propaganda

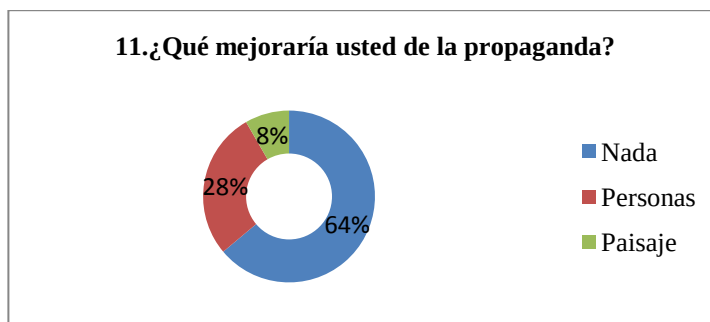


**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas

El 64% de los encuestados que han visto las propagandas de la Marca Tropical consideran que es atractiva, mientras que el 36% considera que las propagandas no son atractivas, esto quiere decir que el consumidor se siente atraído por la propaganda para consumir el producto.

### Gráfico N° 37. Sugerencia Publicitaria



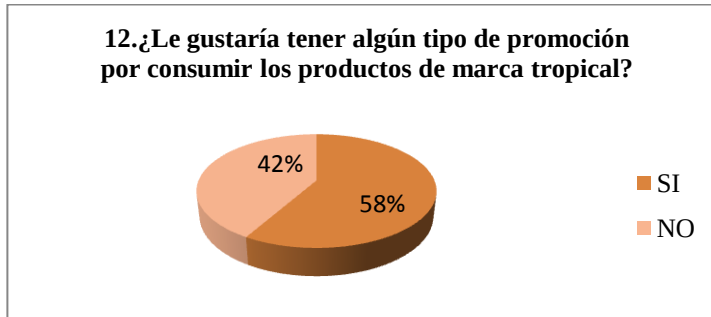
**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas

El 64% de los encuestados que han observado las propagandas de la Marca Tropical piensan que no se debe mejorar nada, el 28% piensa que se debe mejorar las personas,

mientras que el 8% piensa que se debería mejorar los paisajes, esto quiere decir que los elementos utilizados en las propagandas son de agrado para el consumidor.

### Gráfico N° 38. Promociones

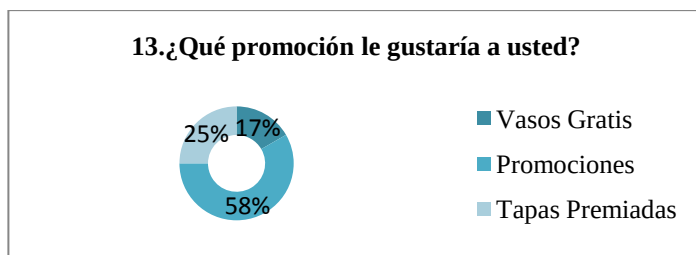


**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas

El 58% de los encuestados opinan que si les gustaría tener algún tipo de promoción por consumir productos de la Marca Tropical, mientras que al 42% le es indiferente si existe o no una promoción por el consumo de los productos, esto quiere decir que el consumidor se siente motivado a comprar productos cuando existen promociones.

### Gráfico N° 39. Preferencia de promociones

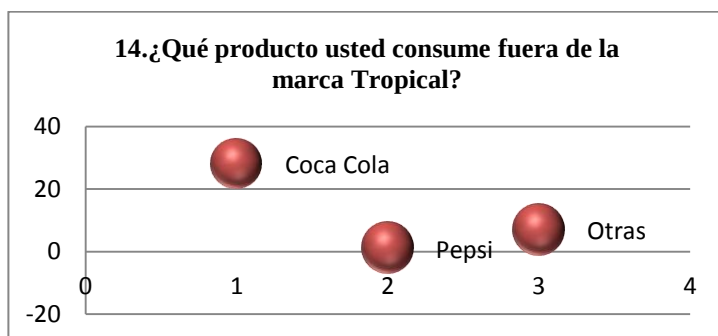


Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuestas

Al 17% de los encuestados les gustaría que haya promociones con tapas premiadas, al 58% le gustaría tener diversas promociones, mientras que el 25% de los encuestados les gustaría tener tapas premiadas, esto quiere decir que los consumidores les agrada las promociones de obsequio de productos.

### Gráfico N° 40. Consumo de otras marcas



Elaborado por: La Autora

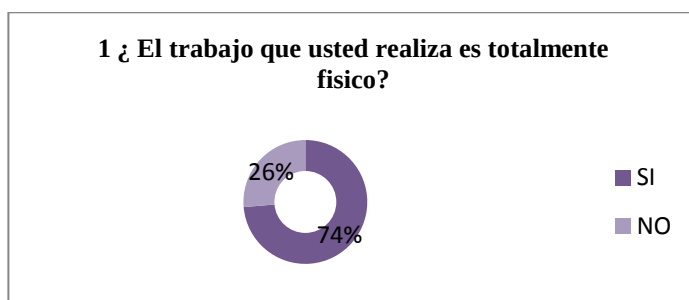
Fuente: Encuesta

Fuera del consumo de la Marca Tropical, se puede observar que Coca cola es la marca que más se consume, además existen otras marcas que también tienen gran aceptación y

finalmente un menor porcentaje consume Pepsi, esto quiere decir que la participación de la marca tropical es baja, por lo que los consumidores prefieren marcas de reconocimiento internacional.

## Cliente Interno

### Gráfico N° 41. Trabajo Físico



**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Cuestionarios

El 74% de los trabajadores encuestados contestaron que el trabajo que realizan es físico, mientras que el 26% realiza otra clase de trabajo, esto quiere decir que la mayoría del personal realiza trabajos físicos.

### Gráfico N° 42. Trabajo Intelectual

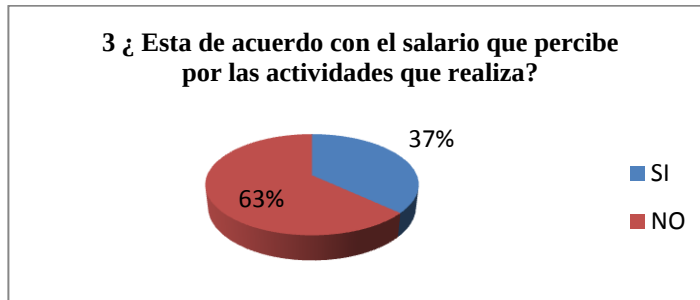


**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Cuestionarios

El 53% de los trabajadores encuestados realizan trabajo intelectual, mientras que el 47% realiza otra clase de trabajo, esto quiere decir que este porcentaje conforma el personal administrativo.

**Gráfico N° 43. Remuneraciones**

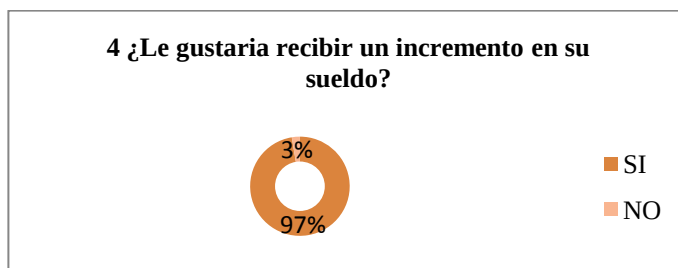


**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Cuestionarios

El 63% de los trabajadores encuestados están de acuerdo con el salario que perciben, mientras que el 37% no está de acuerdo con el salario, esto quiere decir que la mayoría del personal no está de acuerdo con la remuneración que percibe.

**Gráfico N° 44. Incremento de sueldos**



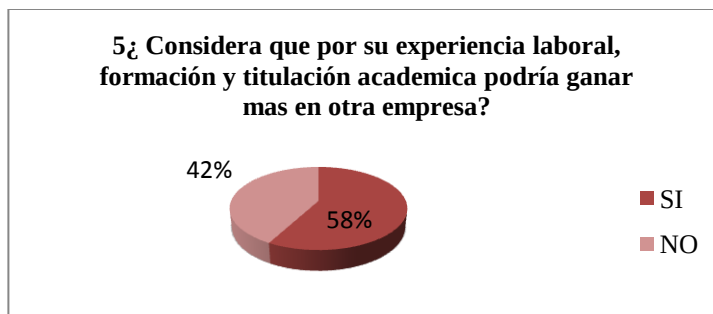
**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Cuestionarios



Al 97% de los trabajadores encuestados les gustaría recibir un incremento en sus sueldos, mientras que el 3% está conforme con los salarios que reciben, esto quiere decir que el personal tiene la necesidad de que sus sueldos sean incrementados.

#### Gráfico N° 45. Perfil Ocupacional

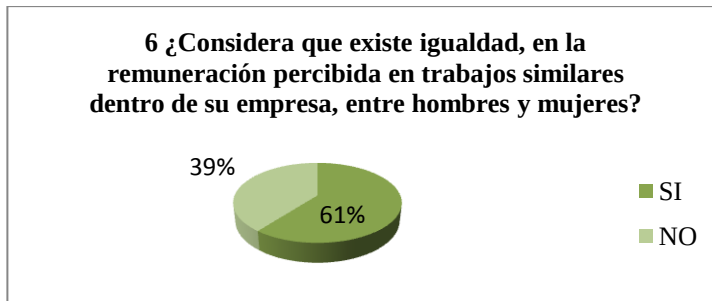


**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Cuestionarios

El 58% de los trabajadores encuestados piensan que por su perfil ocupacional, podrían ganar más en otra empresa, mientras que el 42% considera que su remuneración está de acuerdo a su perfil, esto quiere decir que la remuneración está acorde a su perfil.

#### Gráfico N° 46. Equidad de Remuneración

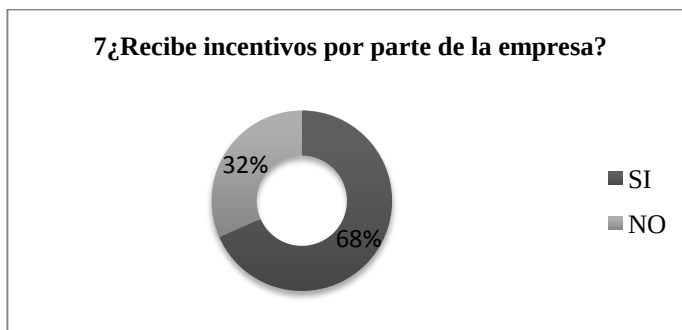


**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Cuestionarios

El 61% de los trabajadores encuestados piensa que existe igualdad en las remuneraciones que reciben, mientras que el 39% piensa que no existe igualdad en cuanto a remuneraciones, esto quiere decir que existe una equidad remunerativa en el personal.

#### Gráfico N° 47. Incentivos



**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Cuestionarios

El 68% de los trabajadores afirma que si reciben incentivos por parte de la empresa, mientras que el 32% dice que no reciben ningún tipo de incentivo, esto quiere decir que no existe conformidad con los incentivos que han recibido.

**Gráfico N° 48. Capacitaciones**

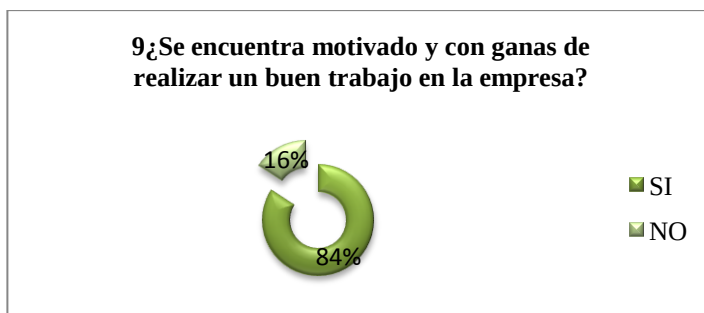


**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Cuestionarios

El 92% de los trabajadores encuestados afirma que si reciben capacitaciones por parte de la empresa, mientras que el 8% dice que no reciben capacitaciones, esto quiere decir que la empresa se preocupa por capacitar al personal.

### Gráfico N° 49. Motivación

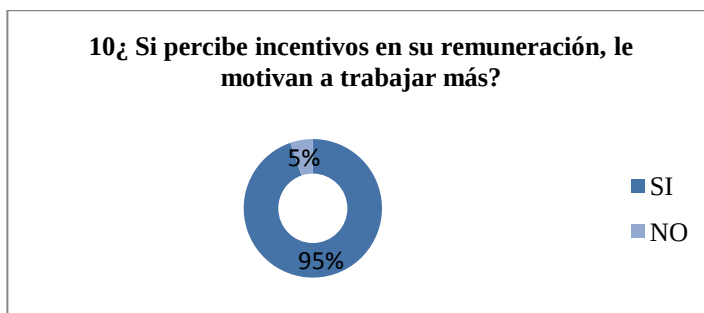


**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Cuestionarios

El 84% de los trabajadores encuestados dicen estar motivados para realizar un buen trabajo en la empresa, mientras que el 16% de los trabajadores dicen no estar motivados para realizar las labores que les competen, esto quiere decir que el ambiente laboral es bueno.

### Gráfico N° 50. Ambiente Laboral



**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Cuestionarios

El 95% de los trabajadores encuestados piensan que si recibieran incentivos en su remuneración estarían más motivados para trabajar, mientras que un 5% piensa que debería existir otro tipo de motivación, esto quiere decir que el personal prefiere que los incentivos sean remunerativos.

### Gráfico N° 51. Trayectoria Laboral

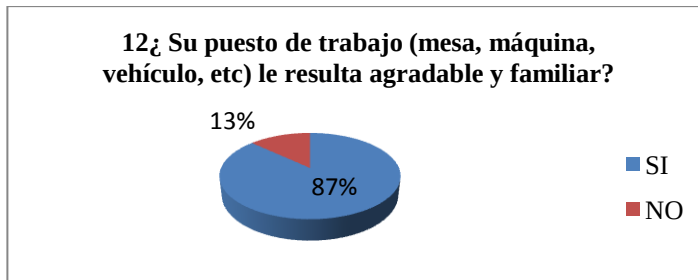


**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Cuestionarios

El 97% de los trabajadores encuestados está satisfecho con su trayectoria en la empresa, mientras que el 3% no está satisfecho, esto quiere decir que la mayoría del personal lleva trabajando más de cinco años lo que quiere decir que existe una estabilidad laboral y conformidad con su trabajo.

### Gráfico N° 52. Lugar de Trabajo

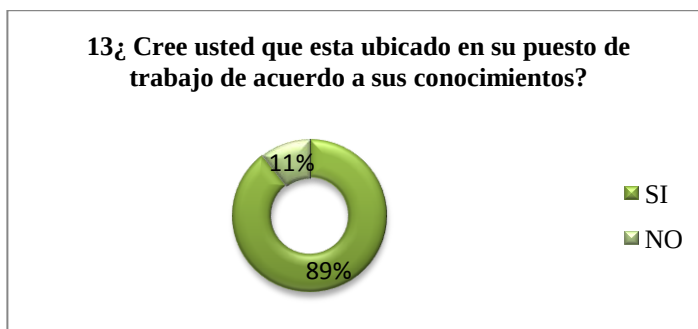


**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Cuestionarios

Al 87% de los trabajadores encuestados su lugar de trabajo les resulta agradable y familiar, mientras que el 13% no se siente cómodo en su lugar de trabajo, esto quiere decir que un gran porcentaje tiene un lugar físico con todos los factores adecuados para la ejecución de sus actividades.

### Gráfico N° 53. Desempeño de Funciones

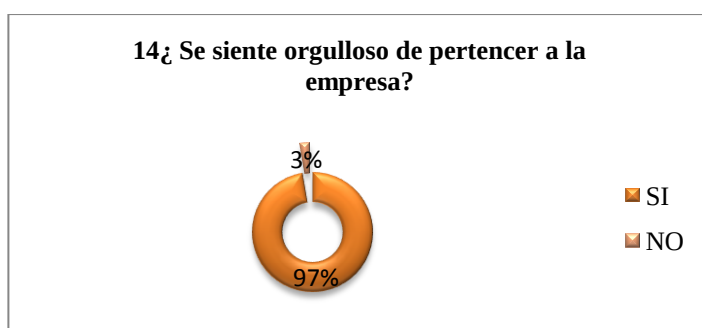


**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Cuestionarios

El 89% de los trabajadores encuestados están de acuerdo con su ubicación de puestos de trabajo, mientras que el 11% considera que deberían estar desempeñando otras actividades, esto quiere decir que la mayoría de los trabajadores están ubicados en el área operativa, este perfil no requiere un perfil académico alto.

**Gráfico N° 54. Sentido de Pertenencia**

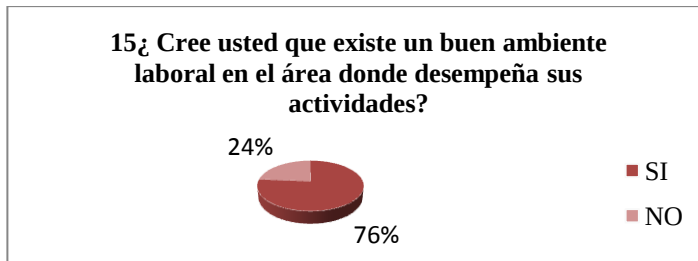


**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Cuestionarios

El 97% de los trabajadores encuestados se sienten orgullosos de pertenecer a la Empresa Ecuarefrescos, mientras que el 3% no se siente orgulloso, esto quiere decir que la mayor parte del personal se siente orgulloso de pertenecer a la Empresa.

### Gráfico N° 55. Ambiente Laboral

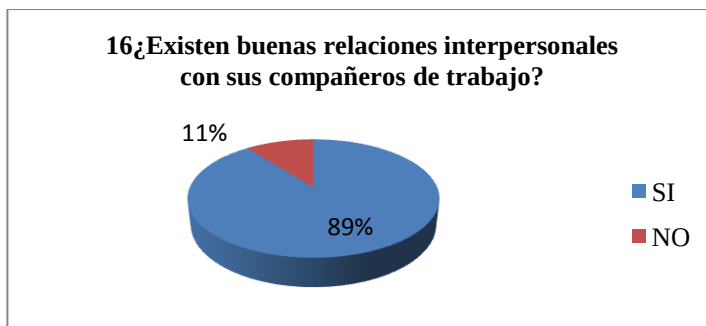


**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Cuestionarios

El 76% de los trabajadores encuestados creen que existe un buen ambiente laboral en su área de trabajo, mientras que el 24% no siente que existe un buen ambiente laboral, esto quiere decir que los trabajadores desarrollan sus actividades en un buen clima laboral.

### Gráfico N° 56. Relaciones Interpersonales



**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Cuestionarios



El 89% de los trabajadores encuestados piensan que si existen buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, mientras que el 11% no opina lo mismo, esto quiere decir que existe un buen nivel de compañerismo.

#### **Gráfico N° 57. Herramientas de Trabajo**

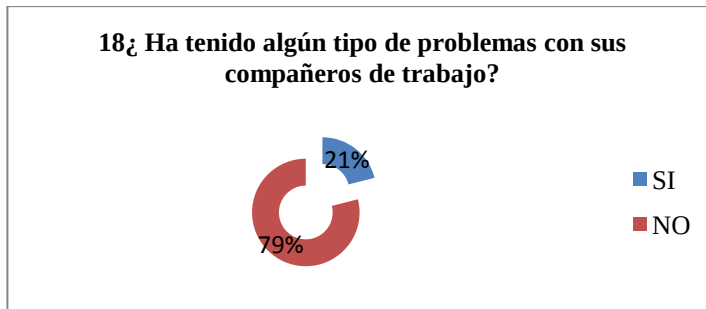


**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Cuestionarios

El 66% de los trabajadores encuestados dicen contar con todos los materiales para realizar su trabajo, mientras que el 34% de los trabajadores dicen no contar con los implementos necesarios para su trabajo, esto quiere decir que se debe dotar a todo el personal con materiales necesarios y oportunos, que les permita realizar sus actividades.

### Gráfico N° 58. Conflictos Laborales



**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Cuestionarios

El 79% de los trabajadores encuestados han tenido problemas con sus compañeros, mientras que el 21% no ha tenido ningún tipo de problema, esto quiere decir que el personal sabe tratar y solucionar de la mejor manera los conflictos que posiblemente se presenten.

### Gráfico N° 59. Integración Laboral

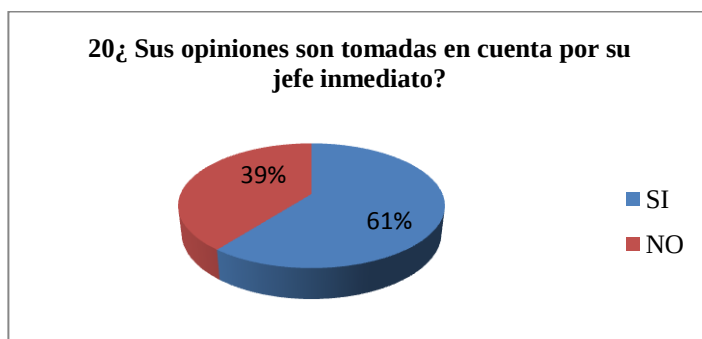


**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Cuestionarios

El 100% de los trabajadores se siente integrado a la empresa, esto quiere decir que la empresa constantemente realiza actividades de integración con el personal.

#### **Gráfico N° 60. Aceptación de Sugerencias**

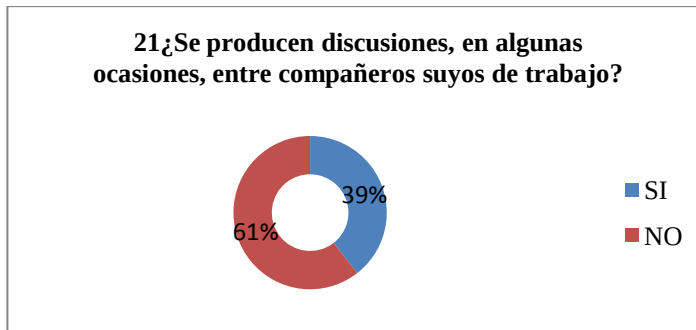


**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Cuestionarios

El 61% de los trabajadores encuestados siente que sus opiniones son tomadas en cuenta por sus jefes inmediatos, mientras que el 39% dice que no son tomados en cuenta, esto quiere decir que la empresa considera las opiniones y sugerencias por parte de los trabajadores.

### Gráfico N° 61. Conflictos Interpersonales



**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Cuestionarios

El 61% de los trabajadores encuestados no han tenido problemas con sus compañeros, mientras que el 39% de los trabajadores si han tenido algún tipo de problemas, esto quiere decir que al tener un personal con varios años laborando en la empresa existe un buen grado de trabajo en equipo.

### Gráfico N° 62. Rotación de Trabajadores

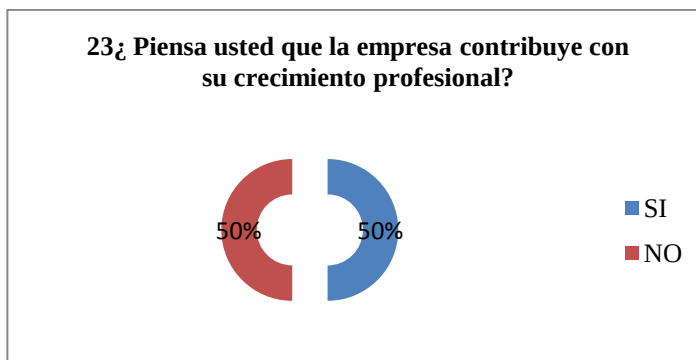


**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Cuestionarios

El 53% de los trabajadores encuestados dice que existe un alto porcentaje de rotación de sus compañeros, mientras que el 43% dice que no existen rotaciones de personal, esto quiere decir que el mayor grado de rotación existe en el área de ventas, mientras que en los otros departamentos existe estabilidad laboral.

### Gráfico N° 63. Crecimiento Profesional



**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Cuestionarios

El 50% de los trabajadores encuestados dice que la empresa si contribuye con su crecimiento profesional, mientras que el otro 50% dice que no contribuye con su crecimiento profesional, esto quiere decir que la empresa mide el desempeño del personal para considerar un crecimiento laboral.

#### 4.4 Objetivos Organizacionales

##### Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

| FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATEGICO                                                                                                                                                                                                                                               |      |                                                                                |                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| <b>Objetivo Estratégico:</b> En el año 2016 la Empresa Ecuarefrescos S.A. será un líder ecuatoriano en la producción, comercialización y distribución de bebidas gaseosas y agua natural, contando con un personal capacitado y tecnología innovadora para ofrecer un producto de calidad. |      |                                                                                |                             |
| <b>Objetivo Táctico:</b> Mejorar el Sistema Tecnológico de Recursos Humanos                                                                                                                                                                                                                |      |                                                                                |                             |
| <b>Objetivo Operativo:</b> Capacitar al Personal Administrativo                                                                                                                                                                                                                            |      |                                                                                |                             |
| <b>Propósito</b>                                                                                                                                                                                                                                                                           |      | Mejoramiento en el desempeño                                                   |                             |
| <b>Iniciativa estratégica</b>                                                                                                                                                                                                                                                              |      | Elaborar y aplicar el Cronograma de Capacitación Anual del Área Administrativa |                             |
| <b>Coordinador del objetivo</b>                                                                                                                                                                                                                                                            |      | Jefe de Recursos Humanos                                                       |                             |
| CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)                                                                                                                                                                                                                                      |      |                                                                                |                             |
| <b>Denominación</b>                                                                                                                                                                                                                                                                        |      | Cumplimiento del Plan de Capacitación                                          |                             |
| <b>Descripción</b>                                                                                                                                                                                                                                                                         |      | Mide el avance del Plan de Capacitaciones                                      |                             |
| <b>Forma de cálculo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                    |      | $\frac{\text{Actividades Cumplidas}}{\text{Total Actividades}}$                |                             |
| <b>Periodicidad de medición y seguimiento</b>                                                                                                                                                                                                                                              |      | Anual                                                                          |                             |
| <b>Unidad de medida</b>                                                                                                                                                                                                                                                                    |      | Porcentual                                                                     |                             |
| <b>Fuente de recolección de datos</b>                                                                                                                                                                                                                                                      |      | Informe de la Capacitación                                                     |                             |
| <b>Tendencia de mejoramiento</b>                                                                                                                                                                                                                                                           |      | Creciente                                                                      |                             |
| <b>Otras observaciones al indicador</b>                                                                                                                                                                                                                                                    |      | Ninguna                                                                        |                             |
| DETERMINACION DE BANDA DE LA META                                                                                                                                                                                                                                                          |      |                                                                                |                             |
| <b>Estándar de la industria</b>                                                                                                                                                                                                                                                            | N/A  |                                                                                |                             |
| <b>Límite inferior</b>                                                                                                                                                                                                                                                                     | 60%  | 0% - 60%                                                                       | Incumplimiento              |
| <b>Línea base</b>                                                                                                                                                                                                                                                                          | 80%  | 61% - 80%                                                                      | Cumplimiento                |
| <b>Límite superior</b>                                                                                                                                                                                                                                                                     | 100% | 81% - 100%                                                                     | Satisfactoriamente Cumplido |

## Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

| FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATEGICO                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                            |            |                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------|
| <b>Objetivo Estratégico:</b> En el año 2016 la Empresa Ecuarefrescos S.A. será un líder ecuatoriano en la producción, comercialización y distribución de bebidas gaseosas y agua natural, contando con un personal capacitado y tecnología innovadora para ofrecer un producto de calidad. |                                                                            |            |                             |
| <b>Objetivo Táctico:</b> Mejorar el Sistema Tecnológico de Recursos Humanos                                                                                                                                                                                                                |                                                                            |            |                             |
| <b>Objetivo Operativo:</b> Evaluación del desempeño                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                            |            |                             |
| <b>Propósito</b>                                                                                                                                                                                                                                                                           | Mejorar la eficiencia del Recurso Humano                                   |            |                             |
| <b>Iniciativa estratégica</b>                                                                                                                                                                                                                                                              | Realizar evaluaciones periódicas del personal                              |            |                             |
| <b>Coordinador del objetivo</b>                                                                                                                                                                                                                                                            | Jefe de Recursos Humanos                                                   |            |                             |
| CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                            |            |                             |
| <b>Denominación</b>                                                                                                                                                                                                                                                                        | Evolución del nivel de desempeño                                           |            |                             |
| <b>Descripción</b>                                                                                                                                                                                                                                                                         | Mide el nivel de desempeño de las funciones desarrolladas por las personas |            |                             |
| <b>Forma de cálculo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                    | $\frac{\text{\# de Empleados Evaluados}}{\text{Total Empleados}}$          |            |                             |
| <b>Periodicidad de medición y seguimiento</b>                                                                                                                                                                                                                                              | Anual                                                                      |            |                             |
| <b>Unidad de medida</b>                                                                                                                                                                                                                                                                    | Porcentual                                                                 |            |                             |
| <b>Fuente de recolección de datos</b>                                                                                                                                                                                                                                                      | Informe de la Capacitación                                                 |            |                             |
| <b>Tendencia de mejoramiento</b>                                                                                                                                                                                                                                                           | Creciente                                                                  |            |                             |
| <b>Otras observaciones al indicador</b>                                                                                                                                                                                                                                                    | Ninguna                                                                    |            |                             |
| DETERMINACION DE BANDA DE LA META                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                            |            |                             |
| <b>Estándar de la industria</b>                                                                                                                                                                                                                                                            | N/A                                                                        |            |                             |
| <b>Límite inferior</b>                                                                                                                                                                                                                                                                     | 70%                                                                        | 60% - 70%  | Incumplimiento              |
| <b>Línea base</b>                                                                                                                                                                                                                                                                          | 85%                                                                        | 71% - 85%  | Cumplimiento                |
| <b>Límite superior</b>                                                                                                                                                                                                                                                                     | 100%                                                                       | 86% - 100% | Satisfactoriamente Cumplido |

## Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

### Tecnología de la Información

| FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATEGICO                                                                                                                                                                                                                                               |  |                                                                           |                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| <b>Objetivo Estratégico:</b> En el año 2016 la Empresa Ecuarefrescos S.A. será un líder ecuatoriano en la producción, comercialización y distribución de bebidas gaseosas y agua natural, contando con un personal capacitado y tecnología innovadora para ofrecer un producto de calidad. |  |                                                                           |                                          |
| <b>Objetivo Táctico:</b> Mejorar el funcionamiento del sistema                                                                                                                                                                                                                             |  |                                                                           |                                          |
| <b>Objetivo Operativo:</b> Cambiar los equipos informáticos con tecnología de punta                                                                                                                                                                                                        |  |                                                                           |                                          |
| <b>Propósito</b>                                                                                                                                                                                                                                                                           |  | Optimizar el tiempo en las actividades                                    |                                          |
| <b>Iniciativa estratégica</b>                                                                                                                                                                                                                                                              |  | Adquirir equipos informáticos                                             |                                          |
| <b>Coordinador del objetivo</b>                                                                                                                                                                                                                                                            |  | Jefe de Sistemas                                                          |                                          |
| CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)                                                                                                                                                                                                                                      |  |                                                                           |                                          |
| <b>Denominación</b>                                                                                                                                                                                                                                                                        |  | Adquisición de Equipos                                                    |                                          |
| <b>Descripción</b>                                                                                                                                                                                                                                                                         |  | Mide el avance de adquisición de equipos                                  |                                          |
| <b>Forma de cálculo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                    |  | $\frac{\# \text{ de Equipos nuevos} \times 100}{\text{Total de Equipos}}$ |                                          |
| <b>Periodicidad de medición y seguimiento</b>                                                                                                                                                                                                                                              |  | Anual                                                                     |                                          |
| <b>Unidad de medida</b>                                                                                                                                                                                                                                                                    |  | Porcentual                                                                |                                          |
| <b>Fuente de recolección de datos</b>                                                                                                                                                                                                                                                      |  | Informe de Adquisiciones                                                  |                                          |
| <b>Tendencia de mejoramiento</b>                                                                                                                                                                                                                                                           |  | Creciente                                                                 |                                          |
| <b>Otras observaciones al indicador</b>                                                                                                                                                                                                                                                    |  | Ninguna                                                                   |                                          |
| DETERMINACION DE BANDA DE LA META                                                                                                                                                                                                                                                          |  |                                                                           |                                          |
| <b>Estándar de la industria</b>                                                                                                                                                                                                                                                            |  | N/A                                                                       |                                          |
| <b>Límite inferior</b>                                                                                                                                                                                                                                                                     |  | 15%                                                                       | 10% - 15%<br>Incumplimiento              |
| <b>Línea base</b>                                                                                                                                                                                                                                                                          |  | 20%                                                                       | 16% - 20%<br>Cumplimiento                |
| <b>Límite superior</b>                                                                                                                                                                                                                                                                     |  | 30%                                                                       | 21% - 30%<br>Satisfactoriamente Cumplido |



## Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

### Tecnología de la Información

| FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATEGICO                                                                                                                                                                                                                                               |                             |                                                                             |                                                                                |           |                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------|
| <b>Objetivo Estratégico:</b> En el año 2016 la Empresa Ecuarefrescos S.A. será un líder ecuatoriano en la producción, comercialización y distribución de bebidas gaseosas y agua natural, contando con un personal capacitado y tecnología innovadora para ofrecer un producto de calidad. |                             |                                                                             |                                                                                |           |                             |
| <b>Objetivo Táctico:</b> Mejorar el funcionamiento del sistema                                                                                                                                                                                                                             |                             |                                                                             |                                                                                |           |                             |
| <b>Objetivo Operativo:</b> Planificación Estratégica de TIC’S                                                                                                                                                                                                                              |                             |                                                                             |                                                                                |           |                             |
| <b>Propósito</b>                                                                                                                                                                                                                                                                           |                             | Administración adecuada del software y hardware                             |                                                                                |           |                             |
| <b>Iniciativa estratégica</b>                                                                                                                                                                                                                                                              |                             | Elaborar el cronograma de actividades                                       |                                                                                |           |                             |
| <b>Coordinador del objetivo</b>                                                                                                                                                                                                                                                            |                             | Jefe de Sistemas                                                            |                                                                                |           |                             |
| CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)                                                                                                                                                                                                                                      |                             |                                                                             |                                                                                |           |                             |
| <b>Denominación</b>                                                                                                                                                                                                                                                                        |                             | Avance de la Planificación                                                  |                                                                                |           |                             |
| <b>Descripción</b>                                                                                                                                                                                                                                                                         |                             | Mide el avance de planificación estratégica de TIC’S                        |                                                                                |           |                             |
| <b>Forma de cálculo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                    |                             | <u>Actividades Cumplidas en Cronograma</u><br>Total Actividades Programadas |                                                                                |           |                             |
| <b>Periodicidad de medición y seguimiento</b>                                                                                                                                                                                                                                              |                             | Anual                                                                       |                                                                                |           |                             |
| <b>Unidad de medida</b>                                                                                                                                                                                                                                                                    |                             | Porcentual                                                                  |                                                                                |           |                             |
| <b>Fuente de recolección de datos</b>                                                                                                                                                                                                                                                      |                             | Informe de Planificación                                                    |                                                                                |           |                             |
| <b>Tendencia de mejoramiento</b>                                                                                                                                                                                                                                                           |                             | Creciente                                                                   |                                                                                |           |                             |
| <b>Otras observaciones al indicador</b>                                                                                                                                                                                                                                                    |                             | Ninguna                                                                     |                                                                                |           |                             |
| DETERMINACION DE BANDA DE LA META                                                                                                                                                                                                                                                          |                             |                                                                             |                                                                                |           |                             |
| <b>Estándar de la industria</b>                                                                                                                                                                                                                                                            |                             | N/A                                                                         |                                                                                |           |                             |
| <b>Límite inferior</b>                                                                                                                                                                                                                                                                     |                             | 40%                                                                         | <table><tr><td>20% - 40%</td><td>Incumplimiento</td></tr></table>              | 20% - 40% | Incumplimiento              |
| 20% - 40%                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Incumplimiento              |                                                                             |                                                                                |           |                             |
| <b>Línea base</b>                                                                                                                                                                                                                                                                          |                             | 60%                                                                         | <table><tr><td>41% - 60%</td><td>Cumplimiento</td></tr></table>                | 41% - 60% | Cumplimiento                |
| 41% - 60%                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Cumplimiento                |                                                                             |                                                                                |           |                             |
| <b>Límite superior</b>                                                                                                                                                                                                                                                                     |                             | 80%                                                                         | <table><tr><td>61% - 80%</td><td>Satisfactoriamente Cumplido</td></tr></table> | 61% - 80% | Satisfactoriamente Cumplido |
| 61% - 80%                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Satisfactoriamente Cumplido |                                                                             |                                                                                |           |                             |

## Perspectiva de Procesos Internos

| FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATEGICO                                                                                                                                                                                                                                               |  |                                                                      |                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>Objetivo Estratégico:</b> En el año 2016 la Empresa Ecuarefrescos S.A. será un líder ecuatoriano en la producción, comercialización y distribución de bebidas gaseosas y agua natural, contando con un personal capacitado y tecnología innovadora para ofrecer un producto de calidad. |  |                                                                      |                                           |
| <b>Objetivo Táctico:</b> Mejorar la Productividad                                                                                                                                                                                                                                          |  |                                                                      |                                           |
| <b>Objetivo Operativo:</b> Plan de Mantenimiento Preventivo                                                                                                                                                                                                                                |  |                                                                      |                                           |
| <b>Propósito</b>                                                                                                                                                                                                                                                                           |  | Evitar retrasos en la producción                                     |                                           |
| <b>Iniciativa estratégica</b>                                                                                                                                                                                                                                                              |  | Revisar las maquinas y dar mantenimiento                             |                                           |
| <b>Coordinador del objetivo</b>                                                                                                                                                                                                                                                            |  | Jefe de Producción                                                   |                                           |
| CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)                                                                                                                                                                                                                                      |  |                                                                      |                                           |
| <b>Denominación</b>                                                                                                                                                                                                                                                                        |  | Efectividad del Mantenimiento                                        |                                           |
| <b>Descripción</b>                                                                                                                                                                                                                                                                         |  | Mide el cumplimiento del plan de mantenimiento preventivo            |                                           |
| <b>Forma de cálculo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                    |  | <u># Maquinaria con mantenimiento preventivo</u><br>Total Maquinaria |                                           |
| <b>Periodicidad de medición y seguimiento</b>                                                                                                                                                                                                                                              |  | Anual                                                                |                                           |
| <b>Unidad de medida</b>                                                                                                                                                                                                                                                                    |  | Porcentual                                                           |                                           |
| <b>Fuente de recolección de datos</b>                                                                                                                                                                                                                                                      |  | Informe de Mantenimiento                                             |                                           |
| <b>Tendencia de mejoramiento</b>                                                                                                                                                                                                                                                           |  | Creciente                                                            |                                           |
| <b>Otras observaciones al indicador</b>                                                                                                                                                                                                                                                    |  | Ninguna                                                              |                                           |
| DETERMINACION DE BANDA DE LA META                                                                                                                                                                                                                                                          |  |                                                                      |                                           |
| <b>Estándar de la industria</b>                                                                                                                                                                                                                                                            |  | N/A                                                                  |                                           |
| <b>Límite inferior</b>                                                                                                                                                                                                                                                                     |  | 60%                                                                  | 0% - 60%<br>Incumplimiento                |
| <b>Línea base</b>                                                                                                                                                                                                                                                                          |  | 80%                                                                  | 61% - 80%<br>Cumplimiento                 |
| <b>Límite superior</b>                                                                                                                                                                                                                                                                     |  | 100%                                                                 | 81% - 100%<br>Satisfactoriamente Cumplido |

## Perspectiva de Procesos Internos

| FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATEGICO                                                                                                                                                                                                                                               |     |                                                                                                                            |                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| <b>Objetivo Estratégico:</b> En el año 2016 la Empresa Ecuarefrescos S.A. será un líder ecuatoriano en la producción, comercialización y distribución de bebidas gaseosas y agua natural, contando con un personal capacitado y tecnología innovadora para ofrecer un producto de calidad. |     |                                                                                                                            |                             |
| <b>Objetivo Táctico:</b> Mejorar la Productividad                                                                                                                                                                                                                                          |     |                                                                                                                            |                             |
| <b>Objetivo Operativo:</b> Incrementar el uso de la capacidad instalada                                                                                                                                                                                                                    |     |                                                                                                                            |                             |
| <b>Propósito</b>                                                                                                                                                                                                                                                                           |     | Incrementar la Producción                                                                                                  |                             |
| <b>Iniciativa estratégica</b>                                                                                                                                                                                                                                                              |     | Utilizar el máximo de capacidad instalada                                                                                  |                             |
| <b>Coordinador del objetivo</b>                                                                                                                                                                                                                                                            |     | Jefe de Producción                                                                                                         |                             |
| CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)                                                                                                                                                                                                                                      |     |                                                                                                                            |                             |
| <b>Denominación</b>                                                                                                                                                                                                                                                                        |     | Capacidad Instalada                                                                                                        |                             |
| <b>Descripción</b>                                                                                                                                                                                                                                                                         |     | Mide el uso de la capacidad usada                                                                                          |                             |
| <b>Forma de cálculo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                    |     | Capacidad Instalada Semestre Actual – Capacidad Instalada Semestre Anterior x 100<br>Capacidad Instalada Semestre Anterior |                             |
| <b>Periodicidad de medición y seguimiento</b>                                                                                                                                                                                                                                              |     | Semestral                                                                                                                  |                             |
| <b>Unidad de medida</b>                                                                                                                                                                                                                                                                    |     | Porcentual                                                                                                                 |                             |
| <b>Fuente de recolección de datos</b>                                                                                                                                                                                                                                                      |     | Nivel de Producción                                                                                                        |                             |
| <b>Tendencia de mejoramiento</b>                                                                                                                                                                                                                                                           |     | Creciente                                                                                                                  |                             |
| <b>Otras observaciones al indicador</b>                                                                                                                                                                                                                                                    |     | Ninguna                                                                                                                    |                             |
| DETERMINACION DE BANDA DE LA META                                                                                                                                                                                                                                                          |     |                                                                                                                            |                             |
| <b>Estándar de la industria</b>                                                                                                                                                                                                                                                            | N/A |                                                                                                                            |                             |
| <b>Límite inferior</b>                                                                                                                                                                                                                                                                     | 5%  | 0% - 5%                                                                                                                    | Incumplimiento              |
| <b>Línea base</b>                                                                                                                                                                                                                                                                          | 8%  | 6% - 8%                                                                                                                    | Cumplimiento                |
| <b>Límite superior</b>                                                                                                                                                                                                                                                                     | 12% | 9% - 12%                                                                                                                   | Satisfactoriamente Cumplido |

## Perspectiva de Procesos Internos

### Logística

| FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATEGICO                                                                                                                                                                                                                                               |      |                                                                                                 |                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| <b>Objetivo Estratégico:</b> En el año 2016 la Empresa Ecuarefrescos S.A. será un líder ecuatoriano en la producción, comercialización y distribución de bebidas gaseosas y agua natural, contando con un personal capacitado y tecnología innovadora para ofrecer un producto de calidad. |      |                                                                                                 |                             |
| <b>Objetivo Táctico:</b> Ampliación de la bodega de almacenaje                                                                                                                                                                                                                             |      |                                                                                                 |                             |
| <b>Objetivo Operativo:</b> Planificar las entregas                                                                                                                                                                                                                                         |      |                                                                                                 |                             |
| <b>Propósito</b>                                                                                                                                                                                                                                                                           |      | Abastecer a vendedores y distribuidores                                                         |                             |
| <b>Iniciativa estratégica</b>                                                                                                                                                                                                                                                              |      | Organizar los tiempos de entrega                                                                |                             |
| <b>Coordinador del objetivo</b>                                                                                                                                                                                                                                                            |      | Jefe de Logística – Vendedores – Distribuidores                                                 |                             |
| CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)                                                                                                                                                                                                                                      |      |                                                                                                 |                             |
| <b>Denominación</b>                                                                                                                                                                                                                                                                        |      | Nivel de cumplimiento del despacho                                                              |                             |
| <b>Descripción</b>                                                                                                                                                                                                                                                                         |      | Conocer el nivel de efectividad de los despachos del producto                                   |                             |
| <b>Forma de cálculo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                    |      | $\frac{\# \text{ de despachos cumplidos} \times 100}{\# \text{ total de despachos requeridos}}$ |                             |
| <b>Periodicidad de medición y seguimiento</b>                                                                                                                                                                                                                                              |      | Trimestral                                                                                      |                             |
| <b>Unidad de medida</b>                                                                                                                                                                                                                                                                    |      | Porcentual                                                                                      |                             |
| <b>Fuente de recolección de datos</b>                                                                                                                                                                                                                                                      |      | Orden de despacho                                                                               |                             |
| <b>Tendencia de mejoramiento</b>                                                                                                                                                                                                                                                           |      | Creciente                                                                                       |                             |
| <b>Otras observaciones al indicador</b>                                                                                                                                                                                                                                                    |      | Ninguna                                                                                         |                             |
| DETERMINACION DE BANDA DE LA META                                                                                                                                                                                                                                                          |      |                                                                                                 |                             |
| <b>Estándar de la industria</b>                                                                                                                                                                                                                                                            | N/A  |                                                                                                 |                             |
| <b>Límite inferior</b>                                                                                                                                                                                                                                                                     | 60%  | 0% - 80%                                                                                        | Incumplimiento              |
| <b>Línea base</b>                                                                                                                                                                                                                                                                          | 90%  | 81% - 90%                                                                                       | Cumplimiento                |
| <b>Límite superior</b>                                                                                                                                                                                                                                                                     | 100% | 91% - 100%                                                                                      | Satisfactoriamente Cumplido |

## Perspectiva de Procesos Internos

### Logística

| FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATEGICO                                                                                                                                                                                                                                               |  |                                                                                |                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| <b>Objetivo Estratégico:</b> En el año 2016 la Empresa Ecuarefrescos S.A. será un líder ecuatoriano en la producción, comercialización y distribución de bebidas gaseosas y agua natural, contando con un personal capacitado y tecnología innovadora para ofrecer un producto de calidad. |  |                                                                                |                                          |
| <b>Objetivo Táctico:</b> Ampliación de la bodega de almacenaje                                                                                                                                                                                                                             |  |                                                                                |                                          |
| <b>Objetivo Operativo:</b> Ampliar la flota para la distribución                                                                                                                                                                                                                           |  |                                                                                |                                          |
| <b>Propósito</b>                                                                                                                                                                                                                                                                           |  | Mejorar el abastecimiento a los clientes y a las bodegas                       |                                          |
| <b>Iniciativa estratégica</b>                                                                                                                                                                                                                                                              |  | Rentar fleteros externos                                                       |                                          |
| <b>Coordinador del objetivo</b>                                                                                                                                                                                                                                                            |  | Jefe de Logística                                                              |                                          |
| CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)                                                                                                                                                                                                                                      |  |                                                                                |                                          |
| <b>Denominación</b>                                                                                                                                                                                                                                                                        |  | Eficiencia de la renta de fleteros                                             |                                          |
| <b>Descripción</b>                                                                                                                                                                                                                                                                         |  | Mide el costo de transportar las unidades producidas                           |                                          |
| <b>Forma de cálculo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                    |  | $\frac{\text{Costo transporte} \times 100}{\# \text{ Unidades Transportadas}}$ |                                          |
| <b>Periodicidad de medición y seguimiento</b>                                                                                                                                                                                                                                              |  | Trimestral                                                                     |                                          |
| <b>Unidad de medida</b>                                                                                                                                                                                                                                                                    |  | Porcentual                                                                     |                                          |
| <b>Fuente de recolección de datos</b>                                                                                                                                                                                                                                                      |  | Informe de costos de transporte                                                |                                          |
| <b>Tendencia de mejoramiento</b>                                                                                                                                                                                                                                                           |  | Creciente                                                                      |                                          |
| <b>Otras observaciones al indicador</b>                                                                                                                                                                                                                                                    |  | Ninguna                                                                        |                                          |
| DETERMINACION DE BANDA DE LA META                                                                                                                                                                                                                                                          |  |                                                                                |                                          |
| <b>Estándar de la industria</b>                                                                                                                                                                                                                                                            |  | N/A                                                                            |                                          |
| <b>Límite inferior</b>                                                                                                                                                                                                                                                                     |  | 11%                                                                            | 7% - 11%<br>Incumplimiento               |
| <b>Línea base</b>                                                                                                                                                                                                                                                                          |  | 15%                                                                            | 12% - 15%<br>Cumplimiento                |
| <b>Límite superior</b>                                                                                                                                                                                                                                                                     |  | 20%                                                                            | 16% - 20%<br>Satisfactoriamente Cumplido |

## Perspectiva de Clientes

| FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATEGICO                                                                                                                                                                                                                                               |                             |                                                                     |                                                                                |           |                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------|
| <b>Objetivo Estratégico:</b> En el año 2016 la Empresa Ecuarefrescos S.A. será un líder ecuatoriano en la producción, comercialización y distribución de bebidas gaseosas y agua natural, contando con un personal capacitado y tecnología innovadora para ofrecer un producto de calidad. |                             |                                                                     |                                                                                |           |                             |
| <b>Objetivo Táctico:</b> Incrementar las ventas                                                                                                                                                                                                                                            |                             |                                                                     |                                                                                |           |                             |
| <b>Objetivo Operativo:</b> Promocionar los productos y servicios                                                                                                                                                                                                                           |                             |                                                                     |                                                                                |           |                             |
| <b>Propósito</b>                                                                                                                                                                                                                                                                           |                             | Dar a conocer el producto y servicios                               |                                                                                |           |                             |
| <b>Iniciativa estratégica</b>                                                                                                                                                                                                                                                              |                             | Ampliar los canales de distribución                                 |                                                                                |           |                             |
| <b>Coordinador del objetivo</b>                                                                                                                                                                                                                                                            |                             | Jefe de Ventas                                                      |                                                                                |           |                             |
| CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)                                                                                                                                                                                                                                      |                             |                                                                     |                                                                                |           |                             |
| <b>Denominación</b>                                                                                                                                                                                                                                                                        |                             | Incremento en ventas a partir de la publicidad                      |                                                                                |           |                             |
| <b>Descripción</b>                                                                                                                                                                                                                                                                         |                             | Mide el impacto de la publicidad sobre el incremento de las ventas  |                                                                                |           |                             |
| <b>Forma de cálculo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                    |                             | <u>Gasto de Publicidad</u><br>(Ventas actuales – Ventas Anteriores) |                                                                                |           |                             |
| <b>Periodicidad de medición y seguimiento</b>                                                                                                                                                                                                                                              |                             | Trimestral                                                          |                                                                                |           |                             |
| <b>Unidad de medida</b>                                                                                                                                                                                                                                                                    |                             | Numérico                                                            |                                                                                |           |                             |
| <b>Fuente de recolección de datos</b>                                                                                                                                                                                                                                                      |                             | Informe de Ventas y Gastos                                          |                                                                                |           |                             |
| <b>Tendencia de mejoramiento</b>                                                                                                                                                                                                                                                           |                             | Decreciente                                                         |                                                                                |           |                             |
| <b>Otras observaciones al indicador</b>                                                                                                                                                                                                                                                    |                             | Ninguna                                                             |                                                                                |           |                             |
| DETERMINACION DE BANDA DE LA META                                                                                                                                                                                                                                                          |                             |                                                                     |                                                                                |           |                             |
| <b>Estándar de la industria</b>                                                                                                                                                                                                                                                            |                             | N/A                                                                 |                                                                                |           |                             |
| <b>Límite inferior</b>                                                                                                                                                                                                                                                                     |                             | 5%                                                                  | <table><tr><td>2% - 5%</td><td>Incumplimiento</td></tr></table>                | 2% - 5%   | Incumplimiento              |
| 2% - 5%                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Incumplimiento              |                                                                     |                                                                                |           |                             |
| <b>Línea base</b>                                                                                                                                                                                                                                                                          |                             | 9%                                                                  | <table><tr><td>6% - 9%</td><td>Cumplimiento</td></tr></table>                  | 6% - 9%   | Cumplimiento                |
| 6% - 9%                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Cumplimiento                |                                                                     |                                                                                |           |                             |
| <b>Límite superior</b>                                                                                                                                                                                                                                                                     |                             | 12%                                                                 | <table><tr><td>10% - 12%</td><td>Satisfactoriamente Cumplido</td></tr></table> | 10% - 12% | Satisfactoriamente Cumplido |
| 10% - 12%                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Satisfactoriamente Cumplido |                                                                     |                                                                                |           |                             |

## Perspectiva de Clientes

| FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATEGICO                                                                                                                                                                                                                                               |  |                                                                     |                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| <b>Objetivo Estratégico:</b> En el año 2016 la Empresa Ecuarefrescos S.A. será un líder ecuatoriano en la producción, comercialización y distribución de bebidas gaseosas y agua natural, contando con un personal capacitado y tecnología innovadora para ofrecer un producto de calidad. |  |                                                                     |                                                                      |
| <b>Objetivo Táctico:</b> Incrementar las ventas                                                                                                                                                                                                                                            |  |                                                                     |                                                                      |
| <b>Objetivo Operativo:</b> Incrementar el Portafolio de productos                                                                                                                                                                                                                          |  |                                                                     |                                                                      |
| <b>Propósito</b>                                                                                                                                                                                                                                                                           |  | Satisfacer los diferentes gustos de nuestros clientes               |                                                                      |
| <b>Iniciativa estratégica</b>                                                                                                                                                                                                                                                              |  | Realizar convenios con otras empresas                               |                                                                      |
| <b>Coordinador del objetivo</b>                                                                                                                                                                                                                                                            |  | Jefe de Ventas                                                      |                                                                      |
| CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)                                                                                                                                                                                                                                      |  |                                                                     |                                                                      |
| <b>Denominación</b>                                                                                                                                                                                                                                                                        |  | Portafolio de Productos Nuevos                                      |                                                                      |
| <b>Descripción</b>                                                                                                                                                                                                                                                                         |  | Mide el incremento de productos en el portafolio                    |                                                                      |
| <b>Forma de cálculo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                    |  | $\frac{\text{Productos nuevos} \times 100}{\text{Total productos}}$ |                                                                      |
| <b>Periodicidad de medición y seguimiento</b>                                                                                                                                                                                                                                              |  | Anual                                                               |                                                                      |
| <b>Unidad de medida</b>                                                                                                                                                                                                                                                                    |  | Porcentual                                                          |                                                                      |
| <b>Fuente de recolección de datos</b>                                                                                                                                                                                                                                                      |  | Informe de productos                                                |                                                                      |
| <b>Tendencia de mejoramiento</b>                                                                                                                                                                                                                                                           |  | Creciente                                                           |                                                                      |
| <b>Otras observaciones al indicador</b>                                                                                                                                                                                                                                                    |  | Ninguna                                                             |                                                                      |
| DETERMINACION DE BANDA DE LA META                                                                                                                                                                                                                                                          |  |                                                                     |                                                                      |
| <b>Estándar de la industria</b>                                                                                                                                                                                                                                                            |  | N/A                                                                 |                                                                      |
| <b>Límite inferior</b>                                                                                                                                                                                                                                                                     |  | 3%                                                                  | <div><div>0% - 3%</div><div>Incumplimiento</div></div>               |
| <b>Línea base</b>                                                                                                                                                                                                                                                                          |  | 6%                                                                  | <div><div>4% - 6%</div><div>Cumplimiento</div></div>                 |
| <b>Límite superior</b>                                                                                                                                                                                                                                                                     |  | 10%                                                                 | <div><div>7% - 10%</div><div>Satisfactoriamente Cumplido</div></div> |

## Perspectiva Financiera

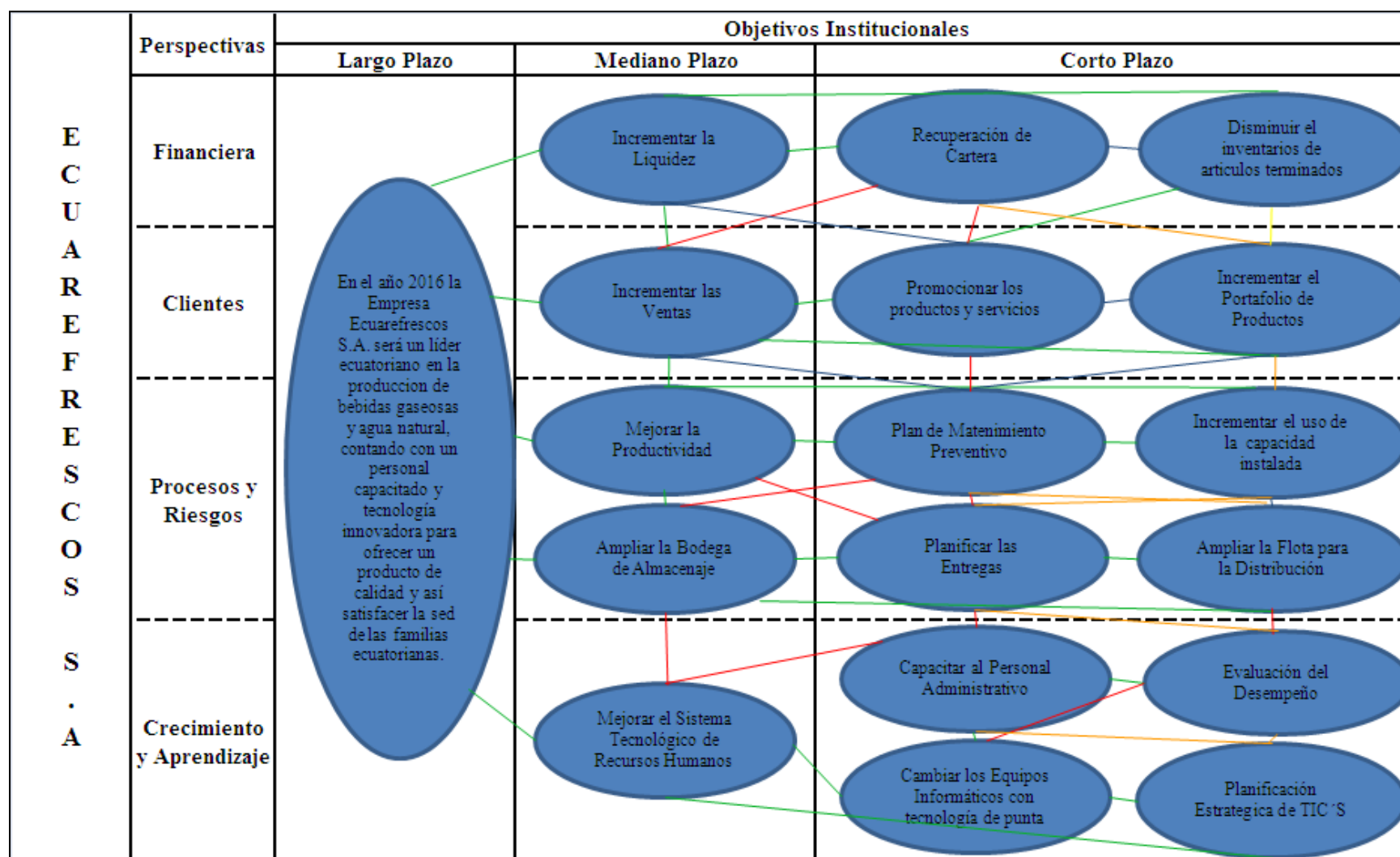
| FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATEGICO                                                                                                                                                                                                                                               |                                                       |           |                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------|
| <b>Objetivo Estratégico:</b> En el año 2016 la Empresa Ecuarefrescos S.A. será un líder ecuatoriano en la producción, comercialización y distribución de bebidas gaseosas y agua natural, contando con un personal capacitado y tecnología innovadora para ofrecer un producto de calidad. |                                                       |           |                             |
| <b>Objetivo Táctico:</b> Incrementar la Liquidez                                                                                                                                                                                                                                           |                                                       |           |                             |
| <b>Objetivo Operativo:</b> Recuperación de Cartera                                                                                                                                                                                                                                         |                                                       |           |                             |
| <b>Propósito</b>                                                                                                                                                                                                                                                                           | Recuperar la cartera                                  |           |                             |
| <b>Iniciativa estratégica</b>                                                                                                                                                                                                                                                              | Priorizar los cobros por antigüedad y tipo de cliente |           |                             |
| <b>Coordinador del objetivo</b>                                                                                                                                                                                                                                                            | Jefe de Caja                                          |           |                             |
| CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)                                                                                                                                                                                                                                      |                                                       |           |                             |
| <b>Denominación</b>                                                                                                                                                                                                                                                                        | Recuperación de Cartera                               |           |                             |
| <b>Descripción</b>                                                                                                                                                                                                                                                                         | Mide el porcentaje recuperado                         |           |                             |
| <b>Forma de cálculo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                    | <u>Cartera Recuperada x100</u><br>Total Cartera       |           |                             |
| <b>Periodicidad de medición y seguimiento</b>                                                                                                                                                                                                                                              | Trimestral                                            |           |                             |
| <b>Unidad de medida</b>                                                                                                                                                                                                                                                                    | Porcentual                                            |           |                             |
| <b>Fuente de recolección de datos</b>                                                                                                                                                                                                                                                      | SalDOS de Cartera                                     |           |                             |
| <b>Tendencia de mejoramiento</b>                                                                                                                                                                                                                                                           | Creciente                                             |           |                             |
| <b>Otras observaciones al indicador</b>                                                                                                                                                                                                                                                    | Ninguna                                               |           |                             |
| DETERMINACION DE BANDA DE LA META                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                       |           |                             |
| <b>Estándar de la industria</b>                                                                                                                                                                                                                                                            | N/A                                                   |           |                             |
| <b>Límite inferior</b>                                                                                                                                                                                                                                                                     | 40%                                                   | 20% - 40% | Incumplimiento              |
| <b>Línea base</b>                                                                                                                                                                                                                                                                          | 60%                                                   | 41% - 60% | Cumplimiento                |
| <b>Límite superior</b>                                                                                                                                                                                                                                                                     | 80%                                                   | 61% - 80% | Satisfactoriamente Cumplido |



## Perspectiva Financiera

| FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATEGICO                                                                                                                                                                                                                                               |                             |                                                               |                                                                                 |            |                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------|
| <b>Objetivo Estratégico:</b> En el año 2016 la Empresa Ecuarefrescos S.A. será un líder ecuatoriano en la producción, comercialización y distribución de bebidas gaseosas y agua natural, contando con un personal capacitado y tecnología innovadora para ofrecer un producto de calidad. |                             |                                                               |                                                                                 |            |                             |
| <b>Objetivo Táctico:</b> Incrementar la Liquidez                                                                                                                                                                                                                                           |                             |                                                               |                                                                                 |            |                             |
| <b>Objetivo Operativo:</b> Disminuir el inventarios de Artículos Terminados                                                                                                                                                                                                                |                             |                                                               |                                                                                 |            |                             |
| <b>Propósito</b>                                                                                                                                                                                                                                                                           |                             | Rotar los inventarios                                         |                                                                                 |            |                             |
| <b>Iniciativa estratégica</b>                                                                                                                                                                                                                                                              |                             | Incrementar las Ventas                                        |                                                                                 |            |                             |
| <b>Coordinador del objetivo</b>                                                                                                                                                                                                                                                            |                             | Jefe de Ventas                                                |                                                                                 |            |                             |
| CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)                                                                                                                                                                                                                                      |                             |                                                               |                                                                                 |            |                             |
| <b>Denominación</b>                                                                                                                                                                                                                                                                        |                             | Rotación de Inventario                                        |                                                                                 |            |                             |
| <b>Descripción</b>                                                                                                                                                                                                                                                                         |                             | Mide la liquidez de la empresa                                |                                                                                 |            |                             |
| <b>Forma de cálculo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                    |                             | <u>Inventario Producto Terminado x 360</u><br>Costo de Ventas |                                                                                 |            |                             |
| <b>Periodicidad de medición y seguimiento</b>                                                                                                                                                                                                                                              |                             | Trimestral                                                    |                                                                                 |            |                             |
| <b>Unidad de medida</b>                                                                                                                                                                                                                                                                    |                             | Numérico                                                      |                                                                                 |            |                             |
| <b>Fuente de recolección de datos</b>                                                                                                                                                                                                                                                      |                             | Balance General                                               |                                                                                 |            |                             |
| <b>Tendencia de mejoramiento</b>                                                                                                                                                                                                                                                           |                             | Creciente                                                     |                                                                                 |            |                             |
| <b>Otras observaciones al indicador</b>                                                                                                                                                                                                                                                    |                             | Ninguna                                                       |                                                                                 |            |                             |
| DETERMINACION DE BANDA DE LA META                                                                                                                                                                                                                                                          |                             |                                                               |                                                                                 |            |                             |
| <b>Estándar de la industria</b>                                                                                                                                                                                                                                                            |                             | N/A                                                           |                                                                                 |            |                             |
| <b>Límite inferior</b>                                                                                                                                                                                                                                                                     |                             | 60%                                                           | <table><tr><td>0% - 60%</td><td>Incumplimiento</td></tr></table>                | 0% - 60%   | Incumplimiento              |
| 0% - 60%                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Incumplimiento              |                                                               |                                                                                 |            |                             |
| <b>Línea base</b>                                                                                                                                                                                                                                                                          |                             | 80%                                                           | <table><tr><td>61% - 80%</td><td>Cumplimiento</td></tr></table>                 | 61% - 80%  | Cumplimiento                |
| 61% - 80%                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Cumplimiento                |                                                               |                                                                                 |            |                             |
| <b>Límite superior</b>                                                                                                                                                                                                                                                                     |                             | 100%                                                          | <table><tr><td>81% - 100%</td><td>Satisfactoriamente Cumplido</td></tr></table> | 81% - 100% | Satisfactoriamente Cumplido |
| 81% - 100%                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Satisfactoriamente Cumplido |                                                               |                                                                                 |            |                             |

## 4.5 Mapa Estratégico



## 4.6 Estrategias de Acción

### MATRIZ DE ESTRATEGIAS ÁREA TALENTO HUMANO

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                             | <p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal capacitado</li> <li>2. Planificación de capacitaciones</li> <li>3. Pago de sueldos a tiempo</li> <li>4. Cumplimiento a tiempo de las obligaciones con el IESS</li> </ol> | <p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existe personal suficiente</li> <li>2. No se cuenta con manuales de funciones y procesos</li> <li>3. Falta de programas de motivación y premiación</li> <li>4. Incumplimiento de algunos requisitos que exige el Ministerio de Relaciones Laborales</li> <li>5. Generación de reportes erróneos</li> <li>6. Personal administrativo no cumple con el perfil del cargo</li> <li>7. Personal no evaluado</li> </ol> |
| <p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convenio con otras instituciones para ofrecer beneficios a los trabajadores</li> <li>2. Convenios con instituciones para capacitar al personal</li> <li>3. Eficiencia del personal</li> </ol>                                                | <p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS OFENSIVAS</b></p> <p><b>F2O2</b> Cumplimiento del plan de capacitación</p>                                                                                                                                                         | <p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</b></p> <p><b>D4O1</b> Ofrecer beneficios que motiven a los trabajadores<br/> <b>D6O2</b> Capacitar al personal administrativo<br/> <b>D7O3</b> Evaluación del desempeño</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reformas laborales</li> <li>2. Incremento de nuevos requisitos exigidos por el Ministerio de Relaciones Laborales</li> <li>3. El sistema informático con el que cuenta no satisface con todos los procesos que realiza el departamento</li> </ol> | <p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN</b></p> <p><b>F1A1</b> Personal actualizado en las reformas laborales</p>                                                                                                                                         | <p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA</b></p> <p><b>D4A2</b> Cumplir con los requisitos que establece el Ministerio de Relaciones Laborales<br/> <b>D5A3</b> Mejoramiento el sistema tecnológico de recursos humanos</p>                                                                                                                                                                                                                                                                    |

## MATRIZ DE ESTRATEGIAS ÁREA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El software fue desarrollado en la empresa</li> <li>2. Es un programa completo para satisfacer las actividades que realiza la empresa</li> <li>3. Se puede sistematizar los procesos cuando sean requeridos</li> </ol> | <p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Deficiencia en la generación de reportes</li> <li>2. Procesos no continuos</li> <li>3. Equipos obsoletos</li> <li>4. Paquetes informáticos desactualizados</li> <li>5. Conocimiento del sistema solo por la persona que creó el sistema</li> </ol> |
| <p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nueva tecnología que aporta para el desarrollo de la empresa</li> <li>2. Nuevos equipos que agiliten los procesos</li> <li>3. El departamento de sistemas cuenta con la presencia de la persona que desarrollo el software</li> </ol>                                                                         | <p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS OFENSIVAS</b></p> <p><b>F301</b> Realización de actividades en un menor tiempo</p>                                                                                                                                                                                      | <p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</b></p> <p><b>D302</b> Cambiar los equipos informáticos con tecnología de punta<br/> <b>D401</b> Actualización de software<br/> <b>D503</b> Planificación Estratégica de TIC'S</p>                                                                                                        |
| <p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Otras empresas que tienen similar actividad a la nuestra quieren adquirir el sistema</li> <li>2. La competencia puede poseer un mejor software para el desarrollo de sus actividades</li> <li>3. Manipulación y eliminación de la información</li> <li>4. No existe una buena interrelación de procesos</li> </ol> | <p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN</b></p> <p><b>F1A1</b> Correcciones en el software para vender un producto de calidad<br/> <b>F1A2</b> Cumplimiento de la Planificación Estratégica de TIC'S</p>                                                                                       | <p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA</b></p> <p><b>D1A4</b> Mejorar el funcionamiento del sistema<br/> <b>D5A3</b> Reestructuración de las TIC'S</p>                                                                                                                                                                     |

## MATRIZ DE ESTRATEGIAS ÁREA PRODUCCIÓN

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p><b>ECUAREFRESCOS</b></p> <p><i>la mejor de siempre</i></p> <p><i>Fritisa</i></p> <p><i>manzana</i></p>                                                                                                                                                                                                            | <p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal continuamente capacitado</li> <li>2. Personal con varios años de experiencia</li> <li>3. Personal comprometido con el cumplimiento de la producción</li> <li>4. Utilización de implementos de seguridad industrial</li> <li>5. Tiene comprometido el 70% de la producción para un cliente clave</li> <li>6. Tiene comprometida la producción de agua para la provincia de Guayaquil</li> </ol> | <p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Maquinaria obsoleta para elaborar las bebidas gaseosas</li> <li>2. Baja productividad como consecuencia de problemas técnicos, humanos y organizacionales</li> <li>3. Especialización del trabajo en una sola persona o área</li> <li>4. Falta de revisión de los procedimientos internos e implementación del sistema de gestión de calidad orientado a la mejora de productos y servicios</li> <li>5. La producción no es adecuadamente planificada de acuerdo a las necesidades</li> </ol> |
| <p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Renovación de una de las maquinarias</li> <li>2. Cumplimiento de normas de calidad</li> <li>3. Formación de un comité de seguridad</li> </ol>                                                                                                                                                        | <p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS OFENSIVAS</b></p> <p><b>F102</b> Capacitar al personal sobre normas de calidad</p> <p><b>F503</b> Promover el buen uso de los equipos de seguridad industrial</p> <p><b>F401</b> Sacar un producto de buena calidad</p>                                                                                                                                                                                                                                  | <p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</b></p> <p><b>D101</b> Adquisición de nueva maquinaria</p> <p><b>D203</b> Reorganizar las actividades técnicas, humanas y organizacionales</p> <p><b>D402</b> Establecer un sistema de control interno en cuanto a gestión de calidad</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplimiento de Normas de calidad</li> <li>2. La competencia utiliza maquinas más avanzadas</li> <li>3. Mejoramiento de la elaboración de productos de la competencia</li> <li>4. Incumplimiento con los clientes en cuanto a pedidos</li> <li>5. No se utiliza toda la capacidad de la planta</li> </ol> | <p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN</b></p> <p><b>F3 A5</b> Mejorar la productividad</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA</b></p> <p><b>D1A2</b> Plan de mantenimiento preventivo</p> <p><b>D5A4</b> Planificación de la producción de acuerdo a las necesidades</p> <p><b>D5A5</b> Incrementar el uso de la capacidad instalada</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

### MATRIZ DE ESTRATEGIAS ÁREA DE LOGÍSTICA

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuenta con el personal capacitado para realizar sus actividades</li> <li>2. Cuenta con el espacio físico suficiente para el almacenamiento del producto</li> <li>3. Flota de vehículos para la distribución</li> </ol> | <p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los montacargas se encuentran en mal estado</li> <li>2. Procesos extensos para el despacho de productos</li> <li>3. Stock insuficiente</li> <li>4. No existe una planificación para realizar las entregas del producto</li> <li>5. Falta de camiones para la distribución</li> </ol> |
| <p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Construcción de una nueva bodega para productos terminados</li> <li>2. Convenio con fleteros externos para el traslado del producto</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                | <p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS OFENSIVAS</b></p> <p><b>F2O1</b> Ampliación de la bodega de almacenaje</p>                                                                                                                                                                                              | <p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</b></p> <p><b>D3O2</b> Incrementar el uso de los implementos de seguridad</p>                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Procesos que aun se registran a mano como el control de inventarios</li> <li>2. La implementación de control vehicular “Pico y Placa” durante todo el día</li> <li>3. El piso donde se desarrolla las actividades esta deteriorado, esto provoca retraso en las operaciones y daño en los vehículos y montacargas</li> <li>4. Debido al crecimiento de las ventas no se abastece a los distribuidores y mercado interno</li> </ol> | <p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN</b></p> <p><b>A1F1</b> Sistematización de los inventarios</p>                                                                                                                                                                                          | <p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA</b></p> <p><b>D2A1</b> Informes de Stock máximos y mínimos<br/> <b>D1A3</b> Readecuación del espacio de trabajo<br/> <b>D4A4</b> Planificación de entregas<br/> <b>D5A4</b> Ampliación de flota para la distribución</p>                                                                                              |

## MATRIZ DE ESTRATEGIAS ÁREA VENTAS

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La Empresa cuenta con un portafolio de productos amplio en bebidas gaseosas</li> <li>2. Tiene convenios con otras empresas para distribuir bebidas naturales y cerveza</li> <li>3. La fuerza de ventas posee herramientas tecnológicas para realizar de manera eficiente y efectiva sus actividades</li> </ol> | <p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rotación constante del personal</li> <li>2. Deficiencia del trabajo en equipo</li> <li>3. Falta de investigación y desarrollo del mercado que opera</li> <li>4. Habilidades de mercadotecnia inferiores en relación a la competencia</li> <li>5. Escasez de recursos para financiar iniciativas estratégicas prometedoras</li> <li>6. No cuenta con manual de funciones</li> <li>7. El personal no tiene un control sobre los créditos</li> <li>8. No cuenta con una planificación ni control de las entregas</li> </ol> |
| <p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción del producto en mercados extranjeros</li> <li>2. Aceptación del producto en mercados extranjeros</li> <li>3.</li> <li>4. Introducción a nuevos mercados geográficos</li> <li>5. Nuevos canales de distribución</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS OFENSIVAS</b></p> <p><b>F101</b> Ofrecer gran variedad de productos de calidad<br/> <b>F304</b> Incrementar las ventas</p>                                                                                                                                                                                                                                      | <p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</b></p> <p><b>D8A4</b> Planificar las entregas de acuerdo a los nuevos canales de distribución</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estrategias drásticas de la competencia en relación a ofrecer bebidas gaseosas de mayor volumen a menor precio</li> <li>2. Incremento de nuevos competidores</li> <li>3. Pérdida de ventas debido a productos sustitutos</li> <li>4. Creciente poder de negociación de los clientes</li> <li>5. Cambios demográficos adversos</li> <li>6. El mercado es liderado por una empresa multinacional</li> <li>7. Incumplimiento de los proveedores</li> <li>8. Se autoriza créditos sin previa investigación</li> </ol> | <p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN</b></p> <p><b>F1A3</b> Incrementar el portafolio de productos</p>                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA</b></p> <p><b>D8A8</b> Análisis periódico de la antigüedad de saldos<br/> <b>D3A1</b> Promocionar los productos y servicios</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

## MATRIZ DE ESTRATEGIAS ÁREA FINANCIERA

|                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p><b>ECUAREFRESCOS</b></p> <p><i>El mejor de siempre!</i></p> <p><i>manZana</i></p> <p><i>El que sabe Noche Noche</i></p> | <p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuenta con un sistema contable diseñado para las necesidades de la empresa</li> <li>2. Personal con experiencia</li> <li>3. Inversión de los Accionistas</li> </ol> | <p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poca rotación de inventarios de artículos terminados</li> <li>2. No hay un seguimiento a los créditos otorgados</li> </ol> |
| <p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alta existencia de inventarios</li> </ol>                                                                  | <p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS OFENSIVAS</b></p>                                                                                                                                                                                                    | <p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</b></p> <p><b>D101</b> Disminuir el inventario de artículos terminados</p>                                                                                        |
| <p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manejo de cartera por parte de vendedores</li> <li>2. Bajo nivel de liquidez</li> </ol>                         | <p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN</b></p> <p><b>FOA2</b> Incrementar la liquidez</p>                                                                                                                                                  | <p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA</b></p> <p><b>D2A2</b> Recuperación de Cartera</p>                                                                                                          |



## 4.7 Presupuestos

### 4.7.1 Plan Operativo Anual



| <b>Perspectiva:</b> Crecimiento y Aprendizaje                          |                                          |                          |                         |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                     |                  |
|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------|-------------------------|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------|---------------------|------------------|
| <b>Objetivo Estratégico:</b> Capacitar al Personal Administrativo      |                                          |                          |                         |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                     |                  |
| <b>Índice de Gestión:</b> Cumplimiento del Plan de Capacitación        |                                          |                          |                         |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                     |                  |
| <b>Estrategia N° : 1</b>                                               |                                          |                          |                         |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                     |                  |
| Actividad                                                              | Meta                                     | Responsable              | Producto                | Cronograma |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Inversión Requerida |                     |                  |
|                                                                        |                                          |                          |                         | E          | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | Código              | Cuenta              | Presupuesto      |
| • Elaborar el cronograma de capacitación anual del área administrativa | Mejorar el desempeño de los trabajadores | Jefe de Recursos Humanos | Informe de Capacitación |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                     |                  |
| • Contratar los servicios de una capacitadora                          |                                          |                          |                         |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                     |                  |
| • Seleccionar el lugar de capacitación                                 |                                          |                          |                         |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                     |                  |
| • Capacitar al personal                                                |                                          |                          |                         |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     | Gastos Capacitación | 10.000,00        |
| <b>Total</b>                                                           |                                          |                          |                         |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                     | <b>10.000,00</b> |



## Plan Operativo Anual

| <b>Perspectiva:</b> Crecimiento y Aprendizaje              |                                          |                          |                      |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |        |             |
|------------------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------|----------------------|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------|--------|-------------|
| <b>Objetivo Estratégico:</b> Evaluación del desempeño      |                                          |                          |                      |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |        |             |
| <b>Índice de Gestión:</b> Evolución del nivel de desempeño |                                          |                          |                      |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |        |             |
| <b>Estrategia N° : 2</b>                                   |                                          |                          |                      |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |        |             |
| Actividad                                                  | Meta                                     | Responsable              | Producto             | Cronograma |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Inversión Requerida |        | Presupuesto |
|                                                            |                                          |                          |                      | E          | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | Código              | Cuenta |             |
| • Evaluación por parte de los jefes de áreas               | Mejorar la eficiencia del Recurso Humano | Jefe de Recursos Humanos | Informe Evaluaciones |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |        |             |
| • Aplicación de cuestionarios                              |                                          |                          |                      |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |        |             |
| • Análisis de las evaluaciones                             |                                          |                          |                      |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |        |             |
| • Avance en actividades asignadas                          |                                          |                          |                      |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |        |             |
| <b>Total</b>                                               |                                          |                          |                      |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | -                   | -      | -           |



## Plan Operativo Anual

| <b>Perspectiva:</b> Crecimiento y Aprendizaje/ Tecnología de la información           |                                     |                  |                          |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                      |                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------|--------------------------|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------|----------------------|------------------|
| <b>Objetivo Estratégico:</b> Cambiar los equipos informáticos con tecnología de punta |                                     |                  |                          |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                      |                  |
| <b>Índice de Gestión:</b> Adquisición de Equipos                                      |                                     |                  |                          |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                      |                  |
| <b>Estrategia N° : 3</b>                                                              |                                     |                  |                          |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                      |                  |
| Actividad                                                                             | Meta                                | Responsable      | Producto                 | Cronograma |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Inversión Requerida |                      |                  |
|                                                                                       |                                     |                  |                          | E          | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | Código              | Cuenta               | Presupuesto      |
| • Analizar cotizaciones                                                               | Optimizar tiempo en las actividades | Jefe de Sistemas | Informe de Adquisiciones |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                      |                  |
| • Obtener dinero para la adquisición                                                  |                                     |                  |                          |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                      |                  |
| • Adquirir equipos informáticos                                                       |                                     |                  |                          |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     | Equipos Informáticos | 40.000,00        |
| <b>Total</b>                                                                          |                                     |                  |                          |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                      | <b>40.000,00</b> |



## Plan Operativo Anual

| <b>Perspectiva:</b> Crecimiento y Aprendizaje/ Tecnología de la información |                                                  |                  |                                    |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |        |             |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------|------------------------------------|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------|--------|-------------|
| <b>Objetivo Estratégico:</b> Planificación Estratégica de TIC'S             |                                                  |                  |                                    |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |        |             |
| <b>Índice de Gestión:</b> Avance de la Planificación                        |                                                  |                  |                                    |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |        |             |
| <b>Estrategia N° : 4</b>                                                    |                                                  |                  |                                    |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |        |             |
| Actividad                                                                   | Meta                                             | Responsable      | Producto                           | Cronograma |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Inversión Requerida |        |             |
|                                                                             |                                                  |                  |                                    | E          | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | Código              | Cuenta | Presupuesto |
| • Elaboración del cronograma de actividades                                 | Administrar adecuadamente el Software y Hardware | Jefe de Sistemas | Informe de Avance de Planificación |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |        |             |
| • Designación de actividades                                                |                                                  |                  |                                    |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |        |             |
| • Ejecución de actividades                                                  |                                                  |                  |                                    |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |        |             |
| <b>Total</b>                                                                |                                                  |                  |                                    |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | -                   | -      | -           |



## Plan Operativo Anual

| <b>Perspectiva:</b> Procesos Internos                         |                                  |                    |                          |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                                |                  |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------|--------------------------|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------|--------------------------------|------------------|
| <b>Objetivo Estratégico:</b> Plan de Mantenimiento Preventivo |                                  |                    |                          |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                                |                  |
| <b>Índice de Gestión:</b> Efectividad del Mantenimiento       |                                  |                    |                          |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                                |                  |
| <b>Estrategia N° : 1</b>                                      |                                  |                    |                          |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                                |                  |
| Actividad                                                     | Meta                             | Responsable        | Producto                 | Cronograma |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Inversión Requerida |                                |                  |
|                                                               |                                  |                    |                          | E          | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | Código              | Cuenta                         | Presupuesto      |
| • Revisar la Maquinaria                                       | Evitar retrasos en la producción | Jefe de Producción | Informe de Mantenimiento |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                                |                  |
| • Dar mantenimiento a las maquinaria que tenga problemas      |                                  |                    |                          |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                                |                  |
| • Maquinaria con mantenimiento                                |                                  |                    |                          |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     | Gasto Mantenimiento Maquinaria | 15.000,00        |
| <b>Total</b>                                                  |                                  |                    |                          |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                                | <b>15.000,00</b> |



## Plan Operativo Anual

| <b>Perspectiva:</b> Procesos Internos                                  |                           |                    |                       |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                    |                   |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------|-----------------------|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------|--------------------|-------------------|
| <b>Objetivo Estratégico:</b> Adquisición de nueva maquinaria           |                           |                    |                       |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                    |                   |
| <b>Índice de Gestión:</b> Incrementar el uso de la capacidad instalada |                           |                    |                       |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                    |                   |
| <b>Estrategia N° : 2</b>                                               |                           |                    |                       |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                    |                   |
| Actividad                                                              | Meta                      | Responsable        | Producto              | Cronograma |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Inversión Requerida |                    |                   |
|                                                                        |                           |                    |                       | E          | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | Código              | Cuenta             | Presupuesto       |
| • Contratar nuevo personal                                             | Incrementar la producción | Jefe de Producción | Informe de producción |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     | Sueldos y Salarios | 150.000,00        |
| • Asignar turnos de trabajo                                            |                           |                    |                       |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                    |                   |
| • Inspección de la Planta                                              |                           |                    |                       |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                    |                   |
| • Uso de toda la capacidad instalada                                   |                           |                    |                       |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     | Servicios Básicos  | 40.000,00         |
| <b>Total</b>                                                           |                           |                    |                       |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                    | <b>190.000,00</b> |



## Plan Operativo Anual

| <b>Perspectiva:</b> Procesos Internos/ Logística             |                                         |                   |                     |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                           |                 |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------|---------------------|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------|---------------------------|-----------------|
| <b>Objetivo Estratégico:</b> Planificar las Entregas         |                                         |                   |                     |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                           |                 |
| <b>Índice de Gestión:</b> Nivel de cumplimiento del despacho |                                         |                   |                     |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                           |                 |
| <b>Estrategia N° : 3</b>                                     |                                         |                   |                     |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                           |                 |
| Actividad                                                    | Meta                                    | Responsable       | Producto            | Cronograma |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Inversión Requerida |                           |                 |
|                                                              |                                         |                   |                     | E          | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | Código              | Cuenta                    | Presupuesto     |
| • Organizar tiempos de entrega                               | Abastecer a vendedores y distribuidores | Jefe de Logística | Ordenes de despacho |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                           |                 |
| • Establecer día y hora para los despachos                   |                                         |                   |                     |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                           |                 |
| • Adecuar un área para carga y descarga                      |                                         |                   |                     |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     | Gasto Mantenimiento Patio | 5.000,00        |
| • Despachos a tiempo                                         |                                         |                   |                     |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                           |                 |
| <b>Total</b>                                                 |                                         |                   |                     |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                           | <b>5.000,00</b> |



## Plan Operativo Anual

| <b>Perspectiva:</b> Procesos Internos/ Logística                               |                                                    |                   |                           |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                  |                  |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------|---------------------------|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------|------------------|------------------|
| <b>Objetivo Estratégico:</b> Ampliar la Flota para la distribución             |                                                    |                   |                           |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                  |                  |
| <b>Índice de Gestión:</b> Comparativo del Transporte (Rentabilidad vs Gastos ) |                                                    |                   |                           |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                  |                  |
| <b>Estrategia N° : 4</b>                                                       |                                                    |                   |                           |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                  |                  |
| Actividad                                                                      | Meta                                               | Responsable       | Producto                  | Cronograma |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Inversión Requerida |                  |                  |
|                                                                                |                                                    |                   |                           | E          | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | Código              | Cuenta           | Presupuesto      |
| • Cotizar los fletos externos                                                  | Mejorar el abastecimiento a los clientes y bodegas | Jefe de Logística | Informe de Abastecimiento |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                  |                  |
| • Seleccionar la flota para la distribución de los productos                   |                                                    |                   |                           |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                  |                  |
| • Contratar el transporte                                                      |                                                    |                   |                           |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                  |                  |
| • Abastecimiento a tiempo                                                      |                                                    |                   |                           |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     | Gasto Transporte | 10.000,00        |
| <b>Total</b>                                                                   |                                                    |                   |                           |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                  | <b>10.000,00</b> |





## Plan Operativo Anual

| <b>Perspectiva:</b> Clientes                                       |                                         |                |                       |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                              |                   |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------|-----------------------|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------|------------------------------|-------------------|
| <b>Objetivo Estratégico:</b> Promocionar los productos y servicios |                                         |                |                       |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                              |                   |
| <b>Índice de Gestión:</b> Gasto de Publicidad                      |                                         |                |                       |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                              |                   |
| <b>Estrategia N° : 1</b>                                           |                                         |                |                       |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                              |                   |
| Actividad                                                          | Meta                                    | Responsable    | Producto              | Cronograma |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Inversión Requerida |                              |                   |
|                                                                    |                                         |                |                       | E          | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | Código              | Cuenta                       | Presupuesto       |
| • Contratar un medio publicitarios                                 | Dar a conocer los productos y servicios | Jefe de Ventas | Informe de Publicidad |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                              |                   |
| • Elaboración de panfletos publicitarios                           |                                         |                |                       |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                              |                   |
| • Promociones                                                      |                                         |                |                       |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                              |                   |
| • Promoción de Productos y servicios                               |                                         |                |                       |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     | Gasto Publicidad y Marketing | 100.000,00        |
| <b>Total</b>                                                       |                                         |                |                       |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                              | <b>100.000,00</b> |



## Plan Operativo Anual

| <b>Perspectiva:</b> Clientes                                        |                                                       |                |          |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                               |                  |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------|----------|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------|-------------------------------|------------------|
| <b>Objetivo Estratégico:</b> Incrementar el portafolio de productos |                                                       |                |          |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                               |                  |
| <b>Índice de Gestión:</b> Portafolio de productos                   |                                                       |                |          |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                               |                  |
| <b>Estrategia N° : 2</b>                                            |                                                       |                |          |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                               |                  |
| Actividad                                                           | Meta                                                  | Responsable    | Producto | Cronograma |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Inversión Requerida |                               |                  |
|                                                                     |                                                       |                |          | E          | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | Código              | Cuenta                        | Presupuesto      |
| • Realizar un estudio de mercado                                    | Satisfacer los diferentes gustos de nuestros clientes | Jefe de Ventas |          |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     | Gasto Publicidad y Marketing  | 50.000,00        |
| • Análisis del estudio de mercado                                   |                                                       |                |          |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                               |                  |
| • Realizar convenios con otras empresas                             |                                                       |                |          |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                               |                  |
| • Adquirir más productos                                            |                                                       |                |          |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     | Gasto Portafolio de productos | 40.000,00        |
| <b>Total</b>                                                        |                                                       |                |          |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |                               | <b>90.000,00</b> |



## Plan Operativo Anual

| <b>Perspectiva:</b> Financiera                       |                      |              |                           |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |        |             |
|------------------------------------------------------|----------------------|--------------|---------------------------|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------|--------|-------------|
| <b>Objetivo Estratégico:</b> Recuperación de cartera |                      |              |                           |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |        |             |
| <b>Índice de Gestión:</b> Recuperación de Cartera    |                      |              |                           |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |        |             |
| <b>Estrategia N° : 1</b>                             |                      |              |                           |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |        |             |
| Actividad                                            | Meta                 | Responsable  | Producto                  | Cronograma |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Inversión Requerida |        |             |
|                                                      |                      |              |                           | E          | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | Código              | Cuenta | Presupuesto |
| • Analizar saldos                                    | Recuperar la Cartera | Jefe de Caja | Informe saldos de cartera |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |        |             |
| • Priorizar cobros                                   |                      |              |                           |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |        |             |
| • Cartera recuperada                                 |                      |              |                           |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |        |             |
| <b>Total</b>                                         |                      |              |                           |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | -                   | -      | -           |

**Nota:** El costo de la recuperación de cartera está contemplado dentro de la remuneración de la persona encargada de esta actividad.



## Plan Operativo Anual

| <b>Perspectiva:</b> Financiera                          |                                            |                    |                      |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |        |             |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------|----------------------|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------|--------|-------------|
| <b>Objetivo Estratégico:</b> Obtener una mayor liquidez |                                            |                    |                      |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |        |             |
| <b>Índice de Gestión:</b> Índice de liquidez            |                                            |                    |                      |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |        |             |
| <b>Estrategia N° : 2</b>                                |                                            |                    |                      |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |        |             |
| Actividad                                               | Meta                                       | Responsable        | Producto             | Cronograma |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Inversión Requerida |        |             |
|                                                         |                                            |                    |                      | E          | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | Código              | Cuenta | Presupuesto |
| • Buscar formas de financiamiento                       | Cumplir con las obligaciones de la empresa | Contador – Gerente | Informes Financieros |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |        |             |
| • Recuperación de Cartera                               |                                            |                    |                      |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |        |             |
| • Rotación de inventarios                               |                                            |                    |                      |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |        |             |
| <b>Total</b>                                            |                                            |                    |                      |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | -                   | -      | -           |

### Resumen del Plan Operativo Anual

| Perspectiva                      | Estrategia                                               | Código | Cuenta                           | Valor         | Total                |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------|--------|----------------------------------|---------------|----------------------|
| <b>Crecimiento y Aprendizaje</b> |                                                          |        |                                  |               |                      |
|                                  | Capacitar al Personal Administrativo                     |        | Gasto de Capacitación            | \$ 10.000,00  |                      |
|                                  | Cambiar los Equipos Informáticos con tecnología de punta |        | Equipos Informáticos             | \$ 40.000,00  |                      |
|                                  | <b>Total Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje</b>       |        |                                  |               | <b>\$ 50.000,00</b>  |
| <b>Procesos Internos</b>         |                                                          |        |                                  |               |                      |
|                                  | Plan de Mantenimiento Preventivo                         |        | Gasto Mantenimiento y Maquinaria | \$ 15.000,00  |                      |
|                                  | Incrementar el uso de la capacidad instalada             |        | Sueldos y Salarios               | \$ 150.000,00 |                      |
|                                  | Incrementar el uso de la capacidad instalada             |        | Servicios Básicos                | \$ 40.000,00  |                      |
|                                  | Planificar las entregas                                  |        | Mantenimiento Patio              | \$ 5.000,00   |                      |
|                                  | Ampliar la flota para la distribución                    |        | Gasto Transporte                 | \$ 10.000,00  |                      |
|                                  | <b>Total Perspectiva Procesos Internos</b>               |        |                                  |               | <b>\$ 220.000,00</b> |
| <b>Clientes</b>                  |                                                          |        |                                  |               |                      |
|                                  | Promocionar los productos y servicios                    |        | Gasto Publicidad y Marketing     | \$ 100.000,00 |                      |
|                                  | Incrementar el portafolio de productos                   |        | Gasto Portafolio de Productos    | \$ 40.000,00  |                      |
|                                  | Estudio de Mercado                                       |        | Gasto Publicidad y Marketing     | \$ 50.000,00  |                      |
|                                  | <b>Total Perspectiva Clientes</b>                        |        |                                  |               | <b>\$ 190.000,00</b> |
| <b>Financiera</b>                |                                                          |        |                                  |               |                      |
|                                  | <b>Total Perspectiva Financiera</b>                      |        |                                  |               | <b>\$ 0,00</b>       |
|                                  | <b>Total Presupuesto Plan Operativo</b>                  |        |                                  |               | <b>\$ 460.000,00</b> |

4.7.2 Estado de Resultados Proyectado

ECUAREFRESCOS S.A  
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO  
AÑO 2012

|                                        | Enero        | Febrero      | Marzo        | Abril        | Mayo         | Junio        | Julio        | Agosto       | Septiembre   | Octubre      | Noviembre    | Diciembre    | Anual         |
|----------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Ingresos                               |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |               |
| Ventas                                 | 1.150.028,00 | 1.122.044,00 | 1.313.189,00 | 1.508.792,00 | 1.463.387,00 | 1.384.221,00 | 1.339.016,00 | 1.380.734,00 | 1.466.659,00 | 1.320.352,00 | 1.304.142,00 | 1.665.497,00 | 16.418.061,00 |
| Total Ingresos                         | 1.150.028,00 | 1.122.044,00 | 1.313.189,00 | 1.508.792,00 | 1.463.387,00 | 1.384.221,00 | 1.339.016,00 | 1.380.734,00 | 1.466.659,00 | 1.320.352,00 | 1.304.142,00 | 1.665.497,00 | 16.418.061,00 |
| Costo de Ventas y Produccion           |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |               |
| Mano de Obra Directa                   | 373.932,75   | 194.534,70   | 282.674,94   | 654.184,52   | 274.650,46   | 291.895,82   | 450.745,05   | 307.076,29   | 480.407,80   | 221.834,95   | 386.350,22   | 701.557,17   | 4.456.530,86  |
| Sueldos y Salarios                     | 353.633,00   | 163.253,50   | 238.337,00   | 575.648,00   | 226.283,00   | 238.388,50   | 385.808,00   | 250.671,50   | 416.730,50   | 176.368,50   | 321.312,50   | 608.066,00   | 3.792.000,00  |
| Aportes a la Seguridad Social          | 14.484,75    | 15.964,20    | 22.634,51    | 54.173,09    | 21.507,46    | 22.989,32    | 36.423,05    | 23.787,79    | 39.314,30    | 16.490,45    | 30.392,72    | 57.204,17    | 354.552,00    |
| Beneficios Sociales                    | 5.815,00     | 15.317,00    | 21.703,43    | 24.363,43    | 26.860,00    | 30.518,00    | 28.514,00    | 32.617,00    | 24.363,00    | 28.976,00    | 34.645,00    | 36.287,00    | 309.978,86    |
| Otros Costos Indirectos de Fabricacion | 12.026,55    | 19.230,42    | 43.476,97    | 56.028,54    | 30.305,81    | 64.663,64    | 23.559,23    | 37.083,03    | 26.461,21    | 28.998,10    | 26.497,07    | 41.240,30    | 412.037,03    |
| Mantenimiento y Reparaciones           | 485,00       | 485,00       | 21.019,86    | 34.978,54    | 3.531,81     | 41.298,04    | 5.698,23     | 16.798,03    | 7.354,21     | 6.329,10     | 9.234,07     | 19.354,98    | 166.566,87    |
| Combustibles                           | 1.719,00     | 3.280,00     | 4.921,00     | 1.640,00     | 4.921,00     | 3.280,00     | 2.500,00     | 1.980,00     | 2.867,00     | 4.578,00     | 2.784,00     | 3.728,00     | 38.198,00     |
| Lubricantes                            | 0,00         | 0,00         | 870,00       | 0,00         | 870,00       | 1.842,60     | 0,00         | 934,00       | 870,00       | 398,00       | 0,00         | 1.943,32     | 10.194,08     |
| Agua                                   | 3.883,00     | 8.725,00     | 8.725,00     | 4.989,00     | 5.411,00     | 5.469,00     | 5.411,00     | 5.348,00     | 5.382,00     | 6.235,00     | 5.384,00     | 6.387,00     | 71.349,00     |
| Energia Electrica                      | 4.489,00     | 4.489,00     | 5.649,00     | 10.138,00    | 11.334,00    | 5.625,00     | 5.625,00     | 7.834,00     | 5.625,00     | 6.298,00     | 4.839,00     | 5.876,00     | 77.821,00     |
| Telefono                               | 1.423,00     | 1.240,00     | 1.240,00     | 3.903,00     | 3.869,00     | 3.869,00     | 3.869,00     | 3.465,00     | 3.876,00     | 3.426,00     | 3.967,00     | 3.567,00     | 37.714,00     |
| Gastos de viaje                        | 27,55        | 1.011,42     | 1.052,11     | 380,00       | 369,00       | 3.280,00     | 456,00       | 724,00       | 487,00       | 1.734,00     | 289,00       | 384,00       | 10.194,08     |
| Total Costo de Ventas y Produccion     | 764.068,70   | 908.278,88   | 987.037,09   | 798.578,94   | 1.158.430,73 | 1.027.661,54 | 864.711,72   | 1.036.574,68 | 959.789,99   | 1.069.518,95 | 891.294,71   | 922.699,53   | 11.549.493,11 |
| Ganancia Bruta                         | 385.959,30   | 213.765,12   | 326.151,91   | 710.213,06   | 304.956,27   | 356.559,46   | 474.304,28   | 344.159,32   | 506.869,01   | 250.833,05   | 412.847,29   | 742.797,47   | 4.868.567,89  |
| Gastos Operacionales                   |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |               |
| Gastos de Administracion               |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |               |
| Sueldos y Salarios                     | 20.325,86    | 16.803,39    | 16.614,79    | 16.689,89    | 16.569,61    | 16.569,61    | 16.673,58    | 16.934,23    | 16.723,98    | 17.234,84    | 17.123,34    | 17.192,82    | 205.455,94    |
| Seguro Social                          | 2.085,20     | 1.861,66     | 1.973,78     | 1.979,59     | 2.059,47     | 2.113,24     | 2.187,23     | 2.934,96     | 2.276,12     | 3.197,23     | 3.078,31     | 3.010,21     | 28.757,00     |
| Beneficios Sociales                    | 6.801,17     | 8.134,72     | 8.937,98     | 1.972,50     | 6.125,14     | 15.261,92    | 13.289,98    | 14.023,75    | 15.923,67    | 15.209,43    | 16.978,67    | 16.978,67    | 136.782,27    |
| Gasto Honorarios Profesionales         | 12.000,00    | 11.833,26    | 14.500,00    | 14.154,07    | 11.654,07    | 11.654,07    | 11.658,87    | 15.254,98    | 14.297,34    | 11.978,35    | 12.945,08    | 13.967,89    | 155.898,00    |
| Gasto Mantenimiento                    | 5.202,12     | 2.909,23     | 9.132,87     | 5.421,89     | 7.798,19     | 8.531,01     | 8.234,87     | 8.634,98     | 8.234,10     | 7.913,27     | 7.978,32     | 8.903,65     | 88.894,50     |
| Gasto Arrendamiento                    | 80,00        | 80,00        | 80,00        | 80,00        | 80,00        | 80,00        | 80,00        | 80,00        | 80,00        | 80,00        | 80,00        | 80,00        | 960,00        |
| Combustibles                           | 933,38       | 933,38       | 933,38       | 933,38       | 933,38       | 955,64       | 933,38       | 933,38       | 933,38       | 933,38       | 933,38       | 933,38       | 11.222,82     |
| Suministros y Materiales               | 3.378,77     | 1.648,09     | 1.901,78     | 1.740,18     | 2.181,75     | 3.217,12     | 2.540,00     | 2.156,32     | 2.978,56     | 1.948,27     | 2.150,86     | 2.978,12     | 28.819,82     |
| Gastos Varios                          | 115,04       | 137,08       | 473,20       | 189,81       | 2.540,97     | 1.235,49     | 198,00       | 563,23       | 408,67       | 932,54       | 607,56       | 1.189,95     | 8.591,54      |
| Gastos de Viaje                        | 1.287,59     | 558,79       | 1.052,71     | 416,60       | 295,20       | 0,00         | 328,00       | 0,00         | 254,00       | 698,10       | 750,00       | 5.927,99     | 5.927,99      |
| Servicios Basicos                      | 1.983,04     | 1.497,13     | 2.483,61     | 5.234,78     | 3.185,58     | 2.838,15     | 3.198,78     | 3.576,25     | 2.956,91     | 2.845,23     | 2.997,65     | 3.127,54     | 35.924,65     |
| Gasto de Capacitacion                  | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 2.000,00     | 1.500,00     | 1.000,00     | 1.500,00     | 2.000,00     | 0,00         | 1.000,00     | 1.000,00     | 10.000,00     |
| Impuestos y Contribuciones             | 3.278,45     | 65,00        | 100,00       | 38,13        | 536,21       | 2.004,71     | 475,00       | 523,12       | 456,08       | 218,97       | 620,78       | 945,23       | 9.261,68      |
| Interes y Comisiones                   | 140,29       | 2.345,93     | 4.608,83     | 973,89       | 8,33         | 30,00        | 30,00        | 8,33         | 54,56        | 27,00        | 548,00       | 432,00       | 9.207,16      |
| Otros Gastos                           | 3.532,62     | 4.403,33     | 4.275,67     | 3.306,49     | 5.928,78     | 5.289,23     | 5.723,39     | 5.632,98     | 6.902,43     | 6.320,87     | 5.098,54     | 6.213,94     | 62.628,27     |
| Total Gastos de Administracion         | 61.143,53    | 53.210,99    | 67.068,60    | 53.131,20    | 61.896,68    | 71.280,21    | 66.551,08    | 72.756,51    | 72.679,47    | 70.251,72    | 71.121,25    | 77.240,40    | 798.331,64    |
| Gastos de Ventas                       |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |               |
| Sueldos y Salarios                     | 55.928,77    | 55.021,52    | 64.226,70    | 68.900,57    | 68.516,42    | 67.900,24    | 68.325,00    | 69.342,89    | 69.562,65    | 70.173,29    | 70.154,23    | 70.217,01    | 798.269,29    |
| Seguro Social                          | 6.303,34     | 6.552,02     | 7.226,07     | 7.820,00     | 7.779,57     | 8.043,62     | 8.456,90     | 9.342,08     | 9.523,10     | 10.107,23    | 10.101,09    | 1.152,03     | 92.407,05     |
| Beneficios Sociales                    | 6.777,97     | 7.173,19     | 8.485,40     | 8.558,08     | 10.260,13    | 11.248,69    | 12.934,49    | 13.076,23    | 13.187,43    | 13.580,98    | 13.408,00    | 13.934,45    | 132.625,04    |
| Gasto Mantenimiento                    | 2.151,14     | 2.351,62     | 7.663,39     | 2.834,65     | 4.928,63     | 4.044,48     | 4.987,56     | 5.224,32     | 5.500,98     | 4.298,27     | 4.570,74     | 5.800,23     | 54.356,01     |
| Gasto Arrendamiento                    | 3.700,00     | 3.700,00     | 3.700,00     | 3.700,00     | 3.700,00     | 3.900,00     | 3.700,00     | 3.700,00     | 3.700,00     | 3.700,00     | 3.700,00     | 3.700,00     | 44.600,00     |
| Promocion y Publicidad                 | 6.903,74     | 13.056,68    | 23.461,58    | 13.904,92    | 2.675,66     | 54.021,54    | 36.945,59    | 38.900,56    | 57.904,07    | 21.746,76    | 58.900,50    | 25.200,45    | 353.622,05    |
| Combustibles                           | 5.069,78     | 4.263,26     | 5.787,07     | 2.343,92     | 4.700,75     | 6.729,83     | 5.034,49     | 5.034,23     | 6.890,54     | 5.628,56     | 4.210,90     | 6.280,43     | 62.680,56     |
| Lubricantes                            | 667,56       | 533,94       | 256,26       | 926,28       | 488,01       | 409,46       | 549,00       | 329,08       | 482,00       | 963,87       | 534,09       | 534,90       | 6.674,45      |
| Suministros y Materiales               | 137,27       | 884,07       | 1.438,45     | 2.901,99     | 684,79       | 5.073,23     | 2.834,12     | 883,45       | 927,68       | 1.932,78     | 2.967,09     | 1.987,25     | 22.652,17     |
| Gasto de Transporte                    | 26.564,63    | 33.368,08    | 43.401,31    | 42.611,95    | 54.982,48    | 43.363,71    | 43.363,09    | 5.648,56     | 46.237,08    | 44.234,12    | 45.776,45    | 50.150,56    | 479.702,02    |
| Gastos Varios                          | 0,00         | 489,78       | 106,67       | 43,74        | 141,48       | 0,00         | 234,45       | 0,00         | 123,65       | 243,54       | 253,65       | 1.636,96     | 1.636,96      |
| Gastos de Viaje                        | 613,75       | 728,77       | 10,98        | 344,88       | 0,00         | 0,00         | 934,56       | 43,23        | 0,00         | 0,00         | 453,09       | 932,98       | 4.062,24      |
| Servicios Basicos                      | 219,71       | 289,97       | 315,58       | 441,68       | 237,16       | 180,07       | 219,23       | 223,43       | 225,65       | 287,56       | 293,27       | 254,62       | 3.187,93      |
| Mantenimiento Patio                    | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 3.000,00     | 1.000,00     | 2.000,00     | 1.000,00     | 4.000,00     | 0,00         | 3.000,00     | 1.000,00     | 15.000,00     |
| Portafolio de Productos                | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 20.000,00    | 20.000,00    | 40.000,00     |
| Intereses y Comisiones                 | 1.135,91     | 10,00        | 0,00         | 4,00         | 4,00         | 8,00         | 8,00         | 8,00         | 10,00        | 15,00        | 24,00        | 24,00        | 1.250,91      |
| Otros Gastos                           | 2.860,00     | 2.185,00     | 5.102,16     | 1.976,23     | 3.314,80     | 4.287,75     | 4.598,34     | 5.423,65     | 4.298,43     | 2.590,76     | 4.890,09     | 4.950,00     | 46.477,21     |
| Comisiones Bancarias                   | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 618,66       | 4.262,10     | 1.934,87     | 2.453,87     | 1.998,54     | 1.003,23     | 1.276,43     | 2.905,45     | 16.453,15     |
| Intereses Bancarios                    | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 9,10         | 12,06        | 12,07        | 12,07        | 12,89        | 13,87        | 12,27        | 12,09        | 96,42         |
| Costo de transferencia                 | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 8,30         | 24,05        | 24,05        | 24,05        | 24,05        | 24,05        | 24,05        | 24,05        | 176,65        |
| Mantenimiento de Cuenta                | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 4,98         | 4,98         | 4,98         | 4,98         | 4,98         | 4,98         | 4,98         | 4,98         | 39,84         |
| Total Gastos de Ventas                 | 119.033,57   | 130.607,90   | 171.181,62   | 157.312,89   | 166.054,92   | 214.513,81   | 197.100,79   | 160.674,68   | 224.613,72   | 180.305,31   | 244.544,81   | 210.025,93   | 2.175.969,95  |
| Total Gastos Operacionales             | 180.177,10   | 183.818,89   | 238.250,22   | 210.444,09   | 227.951,60   | 285.794,02   | 263.651,87   | 233.431,19   | 297.293,19   | 250.557,03   | 315.666,06   | 287.266,33   | 2.974.301,59  |
| Utilidad Operacional                   | 205.782,20   | 29.946,23    | 87.901,69    | 499.768,97   | 77.001,60    | 70.765,44    | 210.652,41   | 110.728,13   | 209.575,82   | 276,02       | 97.181,23    | 455.531,14   | 1.894.266,30  |
| 15% Participacion Trabajadores         | 30.867,33    | 4.491,93     | 13.185,25    | 74.965,35    | 11.550,70    | 10.614,82    | 31.597,86    | 16.609,22    | 31.436,37    | 41,40        | 14.577,18    | 68.329,67    | 284.139,95    |
| Utilidad antes de Impuestos            | 174.914,87   | 25.454,30    | 74.716,44    | 424.803,62   | 65.453,97    | 60.150,63    | 179.054,55   | 94.118,91    | 178.139,45   | 234,62       | 82.604,04    | 387.201,47   | 1.610.126,36  |
| 25% Impuesto a la renta                | 43.728,72    | 6.363,57     | 18.679,11    | 106.200,91   | 16.363,49    | 15.037,66    | 44.763,64    | 23.529,73    | 44.534,86    | 58,66        | 20.651,01    | 96.800,37    | 402.531,59    |
| Utilidad Neta                          | 131.186,15   | 19.090,72    | 56.037,33    | 318.602,72   | 49.090,48    | 45.112,97    | 134.290,91   | 70.589,18    | 133.604,59   | 175,97       | 61.953,03    | 290.401,10   | 1.207.594,77  |

## 4.7.3 Flujo de Efectivo Proyectado

### ECUAREFRESOS S.A FLUJO DE EFECTIVO AÑO 2012

|                                                            |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                          |
|------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------------|
| <b>Flujo del Efectivo en Actividades de Operación</b>      |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     | <b>14.768.164,77</b>     |
| <b>Ingresos</b>                                            | <b>Enero</b>        | <b>Febrero</b>      | <b>Marzo</b>        | <b>Abril</b>        | <b>Mayo</b>         | <b>Junio</b>        | <b>Julio</b>        | <b>Agosto</b>       | <b>Septiembre</b>   | <b>Octubre</b>      | <b>Noviembre</b>    | <b>Diciembre</b>    | <b>Total</b>             |
| Ventas                                                     | 1.150.028,00        | 1.122.044,00        | 1.313.189,00        | 1.508.792,00        | 1.463.387,00        | 1.384.221,00        | 1.339.016,00        | 1.380.734,00        | 1.466.659,00        | 1.320.352,00        | 1.304.142,00        | 1.665.497,00        | 16.418.061,00            |
| Iva en ventas                                              | 138.003,36          | 134.645,28          | 157.582,68          | 181.055,04          | 175.606,44          | 166.106,52          | 160.681,92          | 165.688,08          | 175.999,08          | 158.442,24          | 156.497,04          | 199.859,64          | 1.970.167,32             |
| Impuesto Retenido                                          | 11.500,28           | 11.220,44           | 13.131,89           | 15.087,92           | 14.633,87           | 13.842,21           | 13.390,16           | 13.807,34           | 14.666,59           | 13.203,52           | 13.041,42           | 16.654,97           | 164.180,61               |
| <b>Cobros al contado</b>                                   | <b>816.519,88</b>   | <b>796.651,24</b>   | <b>932.364,19</b>   | <b>1.071.242,32</b> | <b>1.039.004,77</b> | <b>982.796,91</b>   | <b>950.701,36</b>   | <b>980.321,14</b>   | <b>1.041.327,89</b> | <b>937.449,92</b>   | <b>925.940,82</b>   | <b>1.182.502,87</b> | <b>11.656.823,31</b>     |
| <b>Credito</b>                                             |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                          |
| 15 dias 15%                                                | 172.504,20          | 168306,6            | 196.978,35          | 226.318,80          | 219.508,05          | 207.633,15          | 200.852,40          | 207.110,10          | 219.998,85          | 198.052,80          | 195.621,30          | 249.824,55          | 2.462.709,15             |
| 30 dias 20%                                                |                     | 230.005,60          | 224408,8            | 262.637,80          | 301.758,40          | 292.677,40          | 276.844,20          | 267.803,20          | 276.146,80          | 293.331,80          | 264.070,40          | 260.828,40          | 2.950.512,80             |
| 60 dias 5%                                                 |                     |                     | 57.501,40           | 56.102,20           | 65.659,45           | 75.439,60           | 73.169,35           | 69.211,05           | 66.950,80           | 69.036,70           | 73.332,95           | 66.017,60           | 672.421,10               |
| <b>Total Ingresos</b>                                      | <b>989.024,08</b>   | <b>1.194.963,44</b> | <b>1.411.252,74</b> | <b>1.616.301,12</b> | <b>1.625.930,67</b> | <b>1.558.547,06</b> | <b>1.501.567,31</b> | <b>1.524.445,49</b> | <b>1.604.424,34</b> | <b>1.497.871,22</b> | <b>1.458.965,47</b> | <b>1.759.173,42</b> | <b>17.742.466,36</b>     |
| <br>                                                       |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                          |
| Gastos de Administracion                                   | 61.143,53           | 53.210,99           | 67.068,60           | 53.131,20           | 61.896,68           | 71.280,21           | 66.551,08           | 72.756,51           | 72.679,47           | 70.251,72           | 71.121,25           | 77.240,40           | 798.331,64               |
| Gastos de Ventas                                           | 119.033,57          | 130.607,90          | 171.181,62          | 157.312,89          | 166.054,92          | 214.513,81          | 197.100,79          | 160.674,68          | 224.613,72          | 180.305,31          | 244.544,81          | 210.025,93          | 2.175.969,95             |
| <br>                                                       |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                          |
| <b>Total Egresos</b>                                       | <b>180.177,10</b>   | <b>183.818,89</b>   | <b>238.250,22</b>   | <b>210.444,09</b>   | <b>227.951,60</b>   | <b>285.794,02</b>   | <b>263.651,87</b>   | <b>233.431,19</b>   | <b>297.293,19</b>   | <b>250.557,03</b>   | <b>315.666,06</b>   | <b>287.266,33</b>   | <b>2.974.301,59</b>      |
| <br>                                                       |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                          |
| <b>Flujo del Efectivo en Actividades de Inversión</b>      |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     | <b>&lt;40.000,00&gt;</b> |
| Adquisición Planta y Equipo                                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 10.000,00           | 0,00                | 10.000,00           | 0,00                | 10.000,00           | 0,00                | 10.000,00           | 0,00                | 40.000,00                |
| <br>                                                       |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                          |
| <b>Flujo del Efectivo en Actividades de Financiamiento</b> |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     | <b>11.422.850,15</b>     |
| Pago de Dividendos                                         | 973.912,40          | 861.816,97          | 898.763,58          | 1.161.328,97        | 891.816,73          | 887.839,22          | 977.017,16          | 913.315,43          | 976.330,84          | 842.902,22          | 904.679,28          | 1.133.127,35        |                          |
| Efectivo Neto del Periodo                                  | 85.407,79           | 41.013,15           | -236.401,78         | 260.404,53          | -54.228,39          | -13.403,24          | -9.694,76           | -10.024,00          | -150.417,11         | 99.111,30           | 56.431,70           | -134.409,89         |                          |
| Efectivo del inicio del Periodo                            | 83.337,72           | 42.324,57           | 278.726,35          | 18.321,82           | 72.550,21           | 85.953,45           | 95.648,21           | 105.672,21          | 256.089,32          | 156.978,02          | 100.546,32          | 234.956,21          |                          |
| Efectivo al Final del Periodo                              | 168.745,51          | 83.337,72           | 42.324,57           | 278.726,35          | 18.321,82           | 72.550,21           | 85.953,45           | 95.648,21           | 105.672,21          | 256.089,32          | 156.978,02          | 100.546,32          |                          |
| <br>                                                       |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                          |
| <b>Conciliación</b>                                        |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                          |
| Utilidad del Ejercicio                                     | 131.186,15          | 19.090,72           | 56.037,33           | 318.602,72          | 49.090,48           | 45.112,97           | 134.290,91          | 70.589,18           | 133.604,59          | 175,97              | 61.953,03           | 290.401,10          | 1.207.594,77             |
| Movimientos que no son del efectivo                        | 180.177,10          | 183.818,89          | 238.250,22          | 210.444,09          | 227.951,60          | 285.794,02          | 263.651,87          | 233.431,19          | 297.293,19          | 250.557,03          | 315.666,06          | 287.266,33          | 2.974.301,63             |
| Provisión Cuentas Incobrables                              | 460.011,21          | 448.817,61          | 525.275,61          | 603.516,81          | 585.354,81          | 553.688,41          | 535.606,41          | 552.293,61          | 586.663,61          | 528.140,81          | 521.656,81          | 666.198,81          | 6.567.224,41             |
| Diferencia de Activos y Pasivos Operacionales              | 334.920,33          | 334.920,33          | 334.920,33          | 334.920,33          | 334.920,33          | 334.920,33          | 334.920,33          | 334.920,33          | 334.920,33          | 334.920,33          | 334.920,33          | 334.920,33          | 4.019.043,96             |
| <br>                                                       |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                          |
| <b>Efectivo Neto</b>                                       | <b>1.106.294,79</b> | <b>986.647,55</b>   | <b>1.154.483,49</b> | <b>1.467.483,95</b> | <b>1.197.317,22</b> | <b>1.219.515,73</b> | <b>1.268.469,52</b> | <b>1.191.234,31</b> | <b>1.352.481,72</b> | <b>1.113.794,14</b> | <b>1.234.196,23</b> | <b>1.578.786,57</b> | <b>14.768.164,77</b>     |

#### **4. 8 Seguimiento**

Una vez realizada y ejecutada la planificación estratégica se podrá verificar el cumplimiento de los objetivos, el cual debe ser evaluado por un comité o por una persona encargada de revisar el cumplimiento de los objetivos.

##### **4.8.1 Nivel de Cumplimiento:**

Se verificará el porcentaje de cumplimiento de los objetivos planteados a través de los indicadores propuestos en cada una de ellas.

##### **4.8.2 Acciones Correctivas:**

Serán presentadas al final de la evaluación en un informe ejecutivo. El seguimiento y la verificación del nivel de cumplimiento se lo realizarán en el formato propuesto en el Gráfico N° 24 Evaluación y Seguimiento, del trabajo de investigación.



## Formato para el seguimiento y evaluación del nivel de cumplimiento

|                                                                                                               |          |        |      |             |                       |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------|------|-------------|-----------------------|------------|
| <p align="center">NOMBRE DE LA ENTIDAD<br/>PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA<br/>RESUMEN EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO</p> |          |        |      |             |                       |            |
| CULTURA ORGANIZACIONAL                                                                                        |          |        |      |             |                       |            |
| MISIÓN                                                                                                        |          |        |      |             |                       |            |
| VISIÓN                                                                                                        |          |        |      |             |                       |            |
| PRINCIPIOS                                                                                                    |          |        |      |             |                       |            |
| VALORES                                                                                                       |          |        |      |             |                       |            |
| ESTRUCTURA DE PLANIFICACIÓN                                                                                   |          |        |      |             |                       |            |
| PERSPECTIVAS                                                                                                  |          |        |      |             |                       |            |
| Financiera                                                                                                    |          |        |      |             |                       |            |
| Del cliente                                                                                                   |          |        |      |             |                       |            |
| Procesos y Riesgos                                                                                            |          |        |      |             |                       |            |
| De crecimiento y aprendizaje                                                                                  |          |        |      |             |                       |            |
| RESUMEN DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS                                                                             |          |        |      |             |                       |            |
| PERSPECTIVA                                                                                                   | OBJETIVO | TIEMPO | META | ESTRATEGIAS | MEDIO DE VERIFICACIÓN | EVALUACIÓN |
| FINANCIERA                                                                                                    |          |        |      |             |                       |            |
|                                                                                                               |          |        |      |             |                       |            |
|                                                                                                               |          |        |      |             |                       |            |
|                                                                                                               |          |        |      |             |                       |            |
| DEL CLIENTE                                                                                                   |          |        |      |             |                       |            |
|                                                                                                               |          |        |      |             |                       |            |
|                                                                                                               |          |        |      |             |                       |            |
|                                                                                                               |          |        |      |             |                       |            |
| PROCESOS Y RIESGOS                                                                                            |          |        |      |             |                       |            |
|                                                                                                               |          |        |      |             |                       |            |
|                                                                                                               |          |        |      |             |                       |            |
|                                                                                                               |          |        |      |             |                       |            |
| DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE                                                                                  |          |        |      |             |                       |            |
|                                                                                                               |          |        |      |             |                       |            |
|                                                                                                               |          |        |      |             |                       |            |
|                                                                                                               |          |        |      |             |                       |            |
| ELABORADO:                                                                                                    |          |        |      |             |                       |            |

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

Ecuarefrescos S.A., es una empresa que se dedica a la producción de bebidas gaseosas y agua natural, por lo que sus productos se encuentran ubicados en un mercado muy competente. Debido a su gran participación en el mercado es necesario que desarrolle una planificación estratégica que se oriente a los procesos más importantes de la empresa, como son los de manufactura, ventas, despacho, almacenamiento de materias primas y productos terminados, procesos a los cuales se les debe dar mayor atención.

Es por esta razón que Ecuarefrescos S.A. ha permitido que se realice un análisis y se pueda proponer la elaboración de un modelo de planificación estratégica, el cual permite analizar a la empresa desde cuatro perspectivas, ayudando así a la mejora institucional que puede obtener por medio de la utilización de la herramienta administrativa del Balanced Scorecard.

Una vez finalizada la evaluación a la empresa Ecuarefrescos S.A. se ha obtenido las siguientes conclusiones:

1. La planificación estratégica es importante, ya que es una de las actividades fundamentales dentro del proceso administrativo de una organización, puesto que ayuda a definir la misión, visión, desarrollar y medir objetivos, que se desean alcanzar.
2. La Empresa ECUAREFRESCOS S.A. carece de un modelo de planificación estratégica, lo que ha incidido su participación en el mercado, debido a que no cuenta con una estrategia ofensiva y adecuada para hacerle frente a sus competidores, influenciando además en su cuota de participación en el mercado.

3. La Empresa no ha diseñado sus objetivos de largo, mediano y corto plazo, lo que incide en que la empresa no tenga metas y no pueda ser competitiva, e impida el crecimiento en el mercado en el que se desarrolla.
4. La Empresa no cuenta con una misión, visión y valores propios de la organización, por lo que adopta los mismos de la Corporación Tropical de Bebidas (CTB), tomando en cuenta que Ecuarefrescos tiene diferentes factores y se desarrolla en un mercado diferente. Además el personal que labora en esta entidad no tiene conocimiento de los mismos.
5. La Empresa Ecuarefrescos no cuenta con indicadores de medición, que ayuden a medir el cumplimiento y desempeño de sus objetivos. Por lo que la toma de decisiones se torna difícil al no tener una información que permita sustentar la decisión a tomarse.
6. La Empresa Ecuarefrescos no cuenta con planes o cronogramas de seguimiento, por lo que no se puede conocer el avance en el desempeño de sus actividades y no se puede tomar acciones correctivas oportunas y adecuadas.

## 5.2 Recomendaciones

1. Toda organización debe desarrollar la planificación estratégica, donde identifique su misión, visión y valores organizacionales, es decir que le permita obtener una cultura organizacional.
2. Desarrollar una Planificación Estratégica que permita visualizar a la empresa, utilizando la Metodología Balanced Scorecard, esta es una herramienta que proporciona a los ejecutivos y directivos un amplio marco que traduce la visión, misión, objetivos y principios en estrategias institucionales. Estas estrategias procuran ser acciones consistentes con los objetivos, los mismos que podrán medirse de manera coherente mediante indicadores, los cuales nos permitirán evaluar el desempeño de cada una de las áreas, logrando así un balance entre el desempeño de la organización y la construcción de un futuro sostenible para la empresa, cumpliendo así la misión organizacional y ayudando a mejorar la toma de decisiones.
3. Diseñar objetivos a largo, mediano y corto plazo, que le permitan a la organización crecer en los aspectos financieros, operativos, de clientes, aprendizaje y crecimiento, los cuales le permitan ser una organización rentable y competitiva en el mercado en el que desarrolla sus actividades.
4. Diseñar la Misión, Visión y Valores, con el fin de difundirlos entre todos los colaboradores, con la finalidad de que estas se conviertan en una guía para cumplir todos los objetivos que se expresan en ella.
5. Diseñar indicadores que permitan evaluar los objetivos que se han propuestos, para que la información que se obtenga de los mismos sea confiable y permita tomar decisiones oportunas.
6. Diseñar un plan o cronograma de seguimiento que permita visualizar el nivel de cumplimiento de las actividades asignadas para el logro de los objetivos y metas a ser alcanzados.

## **Bibliografía**

1. CHIAVENATO Idalberto: Administración en los nuevos tiempos, McGraw Hill.
2. D`ALESSIO IPINZA, Fernando: El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia; Pearson Educación de México S.A. De C.V. 2008
3. ENRIQUE, Benjamín Franklin, Auditoria Administrativa. Person Educación 2007
4. FRANCÉS, Antonio, Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral. Pearson Educación de México S.A.
5. KAPLAN, Robert, NORTON David, Mapas Estratégicos. Convirtiendo los Activos intangibles en resultados tangibles, Gestión 2000
6. KAPLAN, Robert, NORTON David, The Balanced Scorecard, “Una Obra Clave ”Gestión 2000

## **Internet**

1. [http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro\\_de\\_mando\\_integral](http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral)
  2. <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/bscjaguer.ht>
  3. <http://www.gerenciaynegocios.com>.
  4. <http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/15.htm>
  5. <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>
  6. <http://dc152.4shared.com/doc/cEy8iIOH/preview.html>
  7. <http://www.monografias.com/trabajos82/balanced-scorecard-univerisdad/2stml>
  8. <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulo/20/bsc.htm>
  9. <http://www.infoviews.com.mx/bitam/scorecard>
  10. <http://www.materrabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp/32013>
  11. <http://www.monografias.com/trabajos74/conceptos-termins-administracion/sthtml>
  12. <http://wb.ucc.edu.co/planeacion/files/2009/06/glosario.doc>
  13. [http://www.trabajo.com.mx/vision\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://www.trabajo.com.mx/vision_de_una_empresa.htm)
  14. [http://es.wikipedia.org/wiki/Misión\\_empresarial](http://es.wikipedia.org/wiki/Misión_empresarial)
  15. [http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion\\_Estrategica.html](http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion_Estrategica.html)
- <http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>