

UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA

CARRERA DE INGENIERÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA
METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD PARA LA
EMPRESA CAFÉ ÁGUILA DE ORO.**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
GERENCIA Y LIDERAZGO**

JAIME FERNANDO ALBÁN YÁNEZ

DIRECTOR: ING. RAMIRO MOYA

Quito, Marzo 2012

DECLARACIÓN

Yo, Jaime Fernando Albán Yánez, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Politécnica Salesiana, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Jaime Fernando Albán Yánez

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Jaime Fernando Albán Yáñez,
bajo mi supervisión.

Ing. Ramiro Moya

DIRECTOR DE PROYECTO

DEDICATORIA

- Primeramente a Dios Todopoderoso fuente de inspiración en mis momentos de angustia, esmero, dedicación, aciertos y reveses, alegrías y tristezas que caracterizaron el transitar por este camino que hoy veo realizado, sin cuyo empuje no hubiese sido posible.
- A mis padres, Jorge Albán y Margarita Yáñez, que con sus esfuerzos y sacrificios constantes supieron guiarme en el camino del estudio para alcanzar una profesión y ser una persona honesta y útil a la sociedad.
- A mi hermano Pablo y mi hermana Paola quienes fueron un referente para alcanzar mis metas propuestas, para que siempre tomen en cuenta que todo lo que nos propongamos en la vida lo podemos lograr si trabajamos fuerte y continuamente con rectitud, sigan adelante y, para que mis éxitos de hoy sean los suyos mañana y siempre. Los amo mucho, gracias por ser mis hermanos.

Fernando Albán Yáñez

AGRADECIMIENTO

Son numerosas las personas a las que debo agradecer por ayudarme en el logro de mi carrera, es muy poco decir “gracias”, pero en el fondo de mi ser eternamente les estaré agradecido y siempre presto a tenderles una mano cuando así lo requieran.

Deseo agradecer a mis padres y hermanos que estuvieron siempre a mi lado en toda la trayectoria de estudios hasta llegar a completar mi sueño tan anhelado de ser un profesional más de la Patria.

A mi Profesor, Ing. Ramiro Moya, por ser fuente de motivación y haber aceptado ser mi tutor de trabajo para ayudarme y apoyarme en los momentos que los necesité y por ser un pilar fundamental en mi formación.

A la empresa “Café Águila de Oro”, su gerente propietario, Sr. Vinicio Morales, sus empleados quienes, con gran profesionalismo, colaboraron sin ningún tipo de interés para la realización de esta disertación.

A mi prima, Econ. Amparito Aguay, que con sus conocimientos profesionales supo guiarme en los diferentes temas que este trabajo presenta.

A una persona muy especial, Pscl. Gabriela Sandoval, mi amiga, mi novia, quien ha estado conmigo apoyándome incondicionalmente en todo momento.

ÍNDICE

	Pág.
ÍNDICE DE FIGURAS	I
ÍNDICE DE CUADROS	III
ÍNDICE DE TABLAS	IV
ÍNDICE DE ANEXOS	VI
RESUMEN	VII
CAPITULO 1 Generalidades	1
1.1 Descripción del tema.	1
1.2 Planteamiento del problema	1
1.3 Formulación y Sistematización del Problema	4
1.3.1 Formulación del problema	4
1.3.2 Sistematización de problema	4
1.4 Objetivos.	4
1.4.1 Objetivo General.	4
1.4.2 Objetivos específicos	4
1.5 Justificación	5
1.5.1 Teórica	5
1.5.2 Metodológica	5
1.5.3 Práctica	6
1.6 Marco referencial.	6
1.6.1 Marco teórico.	6
1.6.2 Marco conceptual.	12
1.7 Hipótesis	14
1.8 Aspectos metodológicos	14

CAPITULO 2 Diagnóstico Situacional Café Águila de Oro	18
2.1 Macro entorno	18
2.1.1 Entorno Económico	18
2.1.1.1 Inflación	19
2.1.1.2 Producto Interior Bruto	20
2.1.1.3 Balanza de pagos	22
2.1.1.4 Riesgo país	23
2.1.2 Entorno Social	23
2.1.3 Entorno Político	24
2.1.4 Entorno Tecnológico	25
2.1.5 Entorno Ambiental	26
2.1.6 Entorno competitivo	26
2.1.6.1 Rivalidad entre empresas competidoras	27
2.1.6.2 Entrada potencial de nuevos competidores	29
2.1.6.3 Poder de negociación de los proveedores	30
2.1.6.4 Desarrollo potencial de productos sustituto	31
2.1.6.5 Poder de negociación de los consumidores	32
2.2 Micro Entorno	33
2.2.1 Descripción de la empresa	33
2.2.2 Organigrama	34
2.2.3 Número de empleados	34
2.2.4 Producto	35
2.2.5 Procedimientos Actuales	37
2.2.6 Ventas	38
2.3 Elaboración del plan estratégico de la empresa	42
2.3.1 Misión	42
2.3.1.1 Misión de la Empresa Café Águila de Oro	43
2.3.2 Visión	43
2.3.2.1 Visión de la Empresa Café Águila de Oro	44
2.3.3 Formulación de objetivos	44
2.3.3.1 Objetivos de la Empresa Café Águila de Oro	45
2.3.4 Valores	45
2.3.4.1 Valores de la Empresa Café Águila de Oro	46

2.3.5	Análisis FODA	48
2.3.5.1	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas FODA	50
2.3.6	Estrategias	51
CAPITULO 3 Teoría del Cuadro de Mando Integral		52
3.1	Origen del Cuadro de Mando Integral	52
3.2	Definición del Cuadro de Mando Integral	54
3.3	Importancia del Cuadro de Mando Integral	55
3.4	Elementos del Cuadro de Mando Integral	56
3.4.1	La visión y misión	56
3.4.2	Objetivos estratégicos	57
3.4.2.1	Objetivos de la empresa Café Águila de Oro	58
3.4.2.2	Formulación de estrategias	58
3.4.2.3	Alineación de las estrategias con los objetivos	59
3.4.3	Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	61
3.4.3.1	La perspectiva financiera.	64
3.4.3.2	La perspectiva del cliente.	65
3.4.3.3	La perspectiva del proceso interno.	66
3.4.3.4	La perspectiva de aprendizaje y crecimiento.	67
3.4.4	Mapas estratégicos	68
3.4.5	Indicadores del Cuadro de Mando Integral	70
3.4.5.1	Indicadores estratégicos	71
3.4.5.2	La vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral con su estrategia	72
3.4.5.2.1	Las relaciones causa – efecto.	73
3.4.5.2.2	Los inductores de actuación.	73
3.4.5.2.3	La vinculación con las finanzas.	74
3.4.6	Metas	74
3.4.7	Iniciativa	75

CAPITULO 4 Construcción de modelo del Cuadro de Mando Integral	76
4.1 Fase estratégica	76
4.1.1 Diseño de la estructura organizacional	77
4.1.2 La misión y visión de la empresa.	78
4.1.3 Políticas de la empresa café Águila de Oro	78
4.1.3.1 Políticas Administrativas	79
4.1.3.2 Políticas de ventas	79
4.1.3.3 Políticas de atención al cliente	80
4.1.3.4 Políticas de compras	80
4.1.3.5 Políticas de Personal	81
4.1.4 Mapa estratégico.	82
4.1.5 Los cuadros perspectivas y relación causa – efecto.	84
4.2 Fase operativa.	93
4.2.1 Identificación de indicadores de gestión.	93
4.2.1.1 Indicadores de la perspectiva financiera	94
4.2.1.2 Indicadores de la perspectiva de clientes	96
4.2.1.3 Indicadores de la perspectiva de Procesos Internos	99
4.2.1.4 Indicadores de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	103
4.2.2 Identificación del cuadro Estratégico de Café Águila de Oro	105
4.2.3 Generación de los planes operativos.	110
4.2.3.1 Planes operativos de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	110
4.2.3.2 Planes operativos de la perspectiva de Procesos Internos	113
4.2.3.3 Planes operativos de la perspectiva de Clientes	118
4.2.3.4 Planes operativos de la perspectiva Financiera	122

CAPITULO 5 Viabilidad Financiera	124
5.1 Presupuesto de inversiones	125
5.1.1 Inversión fija	125
5.1.2 Inversión diferida	125
5.1.3 Capital de operación	126
5.1.4 Estructura de inversión	127
5.2 Presupuesto de ingresos	129
5.3 Presupuesto de costos	131
5.4 Evaluación de la Tasa Interna de Retorno y Valor Actual Neto	132
5.4.1 Flujo neto de fondos para el proyecto	132
5.4.2 Cálculo de la tasa interna de retorno	134
5.5 Análisis de sensibilidad	134
5.6 Punto de equilibrio	135
5.6.1 Cálculo del punto de equilibrio anual	136
5.6.2 Cálculo del punto de equilibrio por los cinco años	137
 CAPITULO 6 Conclusiones y Recomendaciones	 139
6.1 Conclusiones	139
6.2 Recomendaciones	141
 BIBLIOGRAFÍA	 142
 ANEXOS	 145

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura No. 2.1 Variación de la inflación	20
Figura No. 2.2 Producto Interno Bruto e Ingreso Per cápita	21
Figura No. 2.3 Contribución de las industrias a la variación trimestral del PIB	22
Figura No. 2.4 Cinco fuerzas de Porter	27
Figura No. 2.5 Organigrama estructural actual de la empresa Café Águila de Oro	34
Figura No. 2.6 Grano de café superior de variedad oscuro	36
Figura No. 2.7 Grano de café superior de variedad mediano	36
Figura No. 2.8 Grano de café superior de variedad rubio	36
Figura No. 2.9 Bodega de Café Águila de Oro	38
Figura No. 2.10 Selección del café	38
Figura No. 2.11 Proceso general de la producción del café	41
Figura No. 2.12 Matriz FODA y estrategias	49
Figura No. 3.1 Objetivos estratégicos	57
Figura No. 3.2 Estructura del Cuadro de Mando Integral	61
Figura No. 3.3 Mapa estratégico	70
Figura No. 3.4 Ficha del indicador	72
Figura No. 4.1 Organigrama estructural planteado para Café Águila de Oro	77
Figura No. 4.2 Mapa Estratégico de Café Águila de Oro	83
Figura No. 4.3 Relación causa – efecto entre capacitación en gestión de procesos y aumentar la rentabilidad.	85
Figura No. 4.4 Relación causa – efecto entre capacitación en gestión de procesos y aumentar la rentabilidad.	86

Figura No. 4.5 Relación causa – efecto entre capacitación en gestión de procesos y aumentar la rentabilidad.	87
Figura No. 4.6 Relación causa – efecto entre capacitación en gestión de procesos y aumentar la rentabilidad.	88
Figura No. 4.7 Relación causa – efecto entre capacitación en gestión de procesos y aumentar la rentabilidad.	89
Figura No. 4.8 Relación causa – efecto entre contacto con proveedores y aumentar la rentabilidad	90
Figura No. 4.9 Relación causa – efecto entre capacitar a nuevo personal y aumentar la rentabilidad.	91
Figura No. 4.10 Relación causa – efecto entre capacitar a nuevo personal y aumentar la rentabilidad.	92
Figura No. 5.1 Presupuesto de inversión	127
Figura No. 5.2 Ingresos proyectados en dólares	130
Figura No. 5.3 Punto de equilibrio para cinco años	138

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 2.1 Áreas y empleados de Café Águila de Oro	35
Cuadro No. 2.2 Matriz FODA de Café Águila de Oro	50
Cuadro No. 4.1 Determinación de la ficha de indicadores	94
Cuadro No. 4.2 Cuadro estratégico de Café Águila de Oro	106

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla No. 3.1 Alineación estratégica	60
Tabla No. 3.2 Objetivos por perspectivas	63
Tabla No. 4.1 Indicador de incremento de la utilidad	95
Tabla No. 4.2 Indicador de efectividad en ventas	95
Tabla No. 4.3 Indicador de disminución de costos	96
Tabla No. 4.4 Indicador de fidelidad de los clientes	97
Tabla No. 4.5 Indicador de ventas	97
Tabla No. 4.6 Indicador de crecimiento de los clientes directos	98
Tabla No. 4.7 Indicador de compras efectivas	98
Tabla No. 4.8 Indicador de procesos estandarizados	99
Tabla No. 4.9 Indicador de Proveedores	100
Tabla No. 4.10 Indicador de alianzas estratégicas	100
Tabla No. 4.11 Indicador de visita a proveedores	101
Tabla No. 4.12 Indicador de almacenaje de materia prima	101
Tabla No. 4.13 Indicador de productividad	102
Tabla No. 4.14 Indicador de productividad de maquinaria	102
Tabla No. 4.15 Indicador de capacitación I	103
Tabla No. 4.16 Indicador de eficacia	104
Tabla No. 4.17 Indicador de incentivos	104
Tabla No. 4.18 Indicador de capacitación de personal II	105
Tabla No. 5.1 Total Inversión fija	125

Tabla No. 5.2 Total activos diferidos	126
Tabla No. 5.3 Total capital de operación	126
Tabla No. 5.4 Total Inversión	127
Tabla No. 5.5 Presupuesto del proyecto Balanced Scorecard	128
Tabla No. 5.6 Estructura de financiamiento	129
Tabla No. 5.7 Presupuesto de ingresos	130
Tabla No. 5.8 Presupuesto de costos	131
Tabla No. 5.9 Presupuesto de costos	133
Tabla No. 5.10 Cálculo del TIR y VAN	134
Tabla No. 5.11 Análisis de sensibilidad	135
Tabla No. 5.12 Costos fijos y costos variables	136
Tabla No. 5.13 Cálculo del punto de equilibrio por cinco años	137

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo No. 1 Maquinarias y Equipos	146
Anexo No. 2 Muebles y enseres	146
Anexo No. 3 Personal ocupado	147
Anexo No. 4 Amortización de crédito	148
Anexo No. 5 Gastos indirectos de fabricación	149
Anexo No. 6 Requerimiento de material	150
Anexo No.7 Flujo neto de fondos si proyecto	151

RESUMEN

Se utilizó la metodología del Cuadro de Mando Integral con el fin de crear un sistema de gestión que ayude a la empresa Águila de Oro a lograr sus objetivos. La empresa objeto de estudio es una distribuidora de café de calidad procesado, ubicado en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha.

El objeto de este trabajo es diseñar un modelo de gestión basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral que pueda ser aplicado y utilizado por parte de la empresa en un futuro no muy lejano. Para lograrlo se comenzará por definir teóricamente los aspectos más relevantes que involucren a una Cuadro de Mando Integral de una manera clara y concisa, para así dar a conocer los beneficios de éste. Luego se ordenarán y/o elaborarán los objetivos e indicadores pertenecientes a cada perspectiva que componen el Cuadro de Mando Integral.

Café Águila de Oro es una empresa que se dedica a la venta de café procesado, escogido, tostado y molido a la vista del cliente. La materia prima es traída de la provincia de Loja, su variedad es 100% arábigo, se comercializa en tres tipos de café: café de grano superior de variedad oscuro; café de grano superior variedad mediano; y café de grano superior de variedad rubio.

El producto se distribuye en tres presentaciones: de media libra, una libra y dos libras, envasadas en dos fundas; la primera de polipropileno y la segunda en una funda de papel que contiene los logotipos de la empresa.

La planificación estratégica permitió definir la situación actual de la empresa y relacionarla directamente con la situación que se desea en el futuro, es decir, ayudó a definir dónde está la empresa, hacia dónde quiere llegar y qué herramientas va a utilizar para lograrlo.

Durante el análisis externo, se estableció que la compañía se desenvuelve en un ambiente favorable, siendo su principal ventaja que el Ecuador es un país favorecido ambientalmente al poseer una gran diversidad pisos climáticos, lo cual ha sido primordial para el desarrollo de esta empresa.

Por otra parte, en el interior de la empresa Águila de Oro no se cuenta actualmente con una estructura organizativa que determine el nivel jerárquico de los miembros, así como la subordinación y cadenas de mando; por lo que se propuso un organigrama estructural coherente y funcional a las necesidades de la empresa.

En la actualidad ha surgido una herramienta llamada Cuadro de Mando Integral que permite desarrollar la estrategia en forma clara vinculando la fuerza del trabajo para que todo el personal de la compañía centre sus esfuerzos en llevar a la empresa a una misma meta y así evitar que cada uno trabaje por su lado.

Los doctores Robert Kaplan y David Norton, de la Universidad de Harvard, son los creadores del Cuadro de Mando Integral que fue difundido desde 1992. El Cuadro de Mando Integral recoge la idea de usar indicadores para evaluar la estrategia pero agrega otras características que lo hacen diferente y más interesante, lo que le han permitido evolucionar desde su propia e inicial definición en 1992, "un conjunto de indicadores que proporcionan, a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio", para "ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores."

Siguiendo los elementos que el Cuadro de mando Integral propone se establece la misión, visión y valores de la empresa que son extraídos de reuniones con el propietario del negocio; se realiza los objetivos estratégicos y estrategias a seguir; analizamos las perspectivas del Cuadro de Mando Integral; el mapa estratégico que es la representación gráfica y simplificada de las estrategias de la empresa; los indicadores que permitirán medir los logros de las metas propuesta; y por último las iniciativas estratégicas con sus responsables y recursos necesario.

La construcción del Modelo del Cuadro de Mando Integral se realizó en dos fases: fase estratégica y fase operativa. La fase estratégica es donde se define el plan operativo de la empresa, misma que permite la confección del propio Cuadro de Mando Integral.

La fase operativa comprende la identificación de indicadores de gestión en cada perspectiva, la identificación de cuadro estratégico de la empresa y de los planes de acción que nos permitirá conocer el proyecto a realizar para el cumplimiento de los

objetivos a través de las estrategias, a su vez identificara las actividades, el presupuesto y cuál es el indicador que va a medir su cumplimiento.

Por último se detalla la viabilidad financiera del proyecto, misma que permite hacer un estudio de la parte económica de la aplicación del proyecto, el total de la inversión es de \$38.944,20 que está distribuida un 29,21% para la inversión fija, 16,43% para activos diferidos y el 54% para el capital de operación.

Hay que tomar en cuenta que la empresa vende alrededor de 225 quintales de café al año, incluido un 25% de desperdicio que dejaría el procesamiento del café, a un precio de \$600, con lo cual se haría una proyección a cinco años, aumentando un 8% anual en las cantidades del café.

Para apreciar la eficiencia de la inversión del proyecto se calcula la TIR (Tasa Interna de Retorno) y el VAN (Valor Actual Neto), en este caso la actualidad de la empresa refiere en una TIR de 27% y un VAN de 30.843,43. Una vez realizado el proyecto, la TIR subirá a 44% y el VAN a 47.503,82, lo que quiere decir que el proyecto es viable.

Capítulo 1

Generalidades

1. Descripción del tema.

Diseño de un modelo de gestión basado en la Metodología del Balanced Scorecard para la empresa Café Águila de Oro.

2. Planteamiento del problema

“La historia del café se remonta hacia la antigüedad, fue llevado a sus países por los árabes y los turcos en el siglo XV, pero fue hasta el siguiente siglo que comenzó a crecer el consumo. El café deriva su nombre del árabe “kahawh” o gawah, que se ha traducido como “algo que sabe amargo”.³⁵

A pesar de que Ecuador es un país pequeño en territorio, posee una gran capacidad productiva, convirtiéndose en uno de los pocos en el mundo que exporta todas las variedades de café. Los diferentes ecosistemas, permiten que los cultivos de café se den a lo largo y ancho del país, llegando a cultivarse inclusive en las Islas Galápagos.

El cultivo, producción, comercialización, industrialización y exportación del café, son actividades importantes para la economía del Ecuador, por lo que es necesario que los sectores privado y público trabajen mancomunadamente a fin de lograr un desarrollo sostenido y alcanzar un mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de los agricultores dedicados a esta actividad, así como el fortalecimiento y ampliación de las exportaciones y el incremento del aporte en divisas para la economía ecuatoriana.

De la producción anual de café en el país, alrededor del 10% se destina al consumo interno, consumo doméstico e industrial; mientras que el otro 90% a la exportación, siendo actualmente cerca de cincuenta países, entre los cuales se encuentran Estados Unidos, Colombia, España, Chile, Alemania, Italia, Francia, Polonia, Japón, Bélgica, Canadá, Países Bajos, Argentina y Suiza.

³⁵ http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/hernandez_p_md/capitulo1.pdf

“El Ecuador es uno de los pocos países del mundo donde se cultivan las dos variedades de café más comercializadas: arábica y robusta; la producción total estimada anual es de 1’500.000 sacos de 60 kg, en condiciones climatológicas normales, correspondiendo el 50% a la variedad arábica y 50% a la variedad robusta, con una superficie cultivada de 375 ± 25 mil has., con 129.747 agricultores cafeteros y 700 mil personas dependientes de este cultivo. Actualmente el café es cultivado en 19 de las 24 provincias del territorio nacional, distribuidos en 127 mil unidades de producción que cubren aproximadamente 350 mil hectáreas equivalentes a un poco menos del 20% de la superficie cultivable del país”.³⁶

Hoy en día, las pequeñas y medianas empresas del país son las que tienen más problemas en planeación, organización, dirección y en como cumplir con sus propósitos planteados. Estas empresas cuentan con personal que suelen administrar de forma empírica, más no técnica ya que hay una carencia de una guía administrativa en el capital humano con que opera.

Lo que se desea plasmar es la observación que se ha realizado durante el recorrido dado en la empresa Café Águila de Oro y establecer puntos de referencia para el análisis que llevará a fortalecer la eficiencia y eficacia del trabajo.

La empresa se dedica al procesamiento del café en grano seleccionado, dicha materia prima es traída desde los cultivos de Zaruma provincia de Loja. En la actualidad se encuentra ubicada en el Centro Histórico de la ciudad de Quito capital del Ecuador, en las calles Benalcázar N3-123 y Espejo.

Durante su trayectoria, Café Águila de Oro ha logrado posicionarse como una distribuidora de café procesado de calidad, cuyos clientes potenciales son las cafeterías y restaurantes que se encuentran en los alrededores, sin dejar a un lado los clientes frecuentes que degustan de este producto.

La empresa Café Águila de Oro, inició como tal hace 62 años y desde hace cinco años atrás con el actual dueño, tiempo en el cual no se ha estructurado un sistema organizacional que pueda visualizar procesos administrativos, financieros y de enlace entre las diferentes áreas.

³⁶ <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/2140/1/4220.pdf>

Café Águila de Oro es una empresa que se ha venido gestionando de una manera tradicional a través del tiempo, lo cual ha generado resultados aceptables, bajo condiciones vigentes de la empresa. Sin embargo, en la actualidad con un entorno globalizado y que continua demandando cambios, la competencia es muy creciente y los clientes día a día se vuelven más exigentes, esto hace que el método empleado para la administración no esté bajo un sistema de gestión bien estructurado.

En cuanto al administrador o dueño, delega responsabilidades, sin embargo no puede separarse de las operaciones tanto administrativas como de producción, puesto que al suscitarse un problema, los subordinados no suelen resolver sin la autorización y supervisión del mismo. Esto quiere decir que los procesos internos de la empresa no se encuentran definidos como tal, sino más bien se sigue actividades diarias que no reflejan una metodología organizacional.

Esta es una de tantas empresas que empezaron sus actividades sin considerar la necesidad de tener un sistema gerencial que les ayude en la toma de decisiones, esta situación ha permitido que haya una falta de objetivos, políticas y estrategias a corto y mediano plazo así como el desconocimiento de la misión y visión,

Por tal razón se desea realizar una planificación estratégica que dirija a la empresa y que se pueda contar con objetivos, políticas y estrategias para que de esta manera sea más competitiva y eficiente en el mercado; siendo el Cuadro de Mando Integral la herramienta metodológica apropiada de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores y medidas las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.

Café Águila de Oro al momento mantiene relaciones de comercialización directa al cliente, quienes adquieren los productos de diferentes presentaciones y precios.

3. Formulación y Sistematización del Problema

3.1 Formulación del problema

¿Cómo estructurar un mecanismo para garantizar la aplicabilidad de un modelo gestión que, a través de la sustentación teórica y operativa de la metodología del Cuadro de Mando Integral, permita una mejora continua del desempeño organizacional,

maximizando sus utilidades y la satisfacción de los clientes que requieren del producto de la empresa Café Águila de Oro?

3.2 Sistematización de problema

La solución del problema planteado requiere realizar una investigación que responda a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las condiciones actuales en las que se desenvuelve la empresa?
- ¿Se busca que el Café Águila de Oro sea una empresa con mejor organización y aceptación por parte del cliente?
- ¿Se tiene estructurado un sistema de gestión que garantice el desarrollo adecuado de las actividades administrativas de la empresa?

4. Objetivos.

4.1 Objetivo General.

Diseñar un modelo de gestión basado en la Metodología del Cuadro de Mando Integral para la empresa Águila de Oro.

4.2 Objetivos específicos

- Identificar la situación actual de la empresa a través de un estudio del entorno en que se desenvuelve la misma.
- Estructurar un modelo de gestión basado en la Metodología del Cuadro de Mando Integral, que permita una acción integral y orientada para el fortalecimiento de la empresa.
- Elaborar indicadores de gestión que facilite medir el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

5. Justificación

5.1 Teórica

Este estudio se enfocará en la viabilidad de establecer un plan estratégico basado en la Metodología del Cuadro de Mando Integral para la empresa Café Águila de Oro; para esto se va a recurrir a contenidos expuestos en publicaciones referentes a Administración, Investigación, Estadística.

En el aspecto teórico este estudio servirá para afianzar los conocimientos sobre:

Administración, ninguna empresa podrá mantenerse en el mercado sin una buena administración

Administración del Talento Humano, tema fundamental puesto que sin este recurso el negocio no tendrá el éxito esperado ni podrá satisfacer las necesidades de los clientes.

Contabilidad y costos, son la base de un buen negocio es la forma en cómo se controla los gastos e ingresos, en este sentido la contabilidad es un aspecto que se debe llevar de forma honesta y correcta.

Finanzas Corporativas, para realizar una correcta evaluación de cada uno de los procesos y determinar si la inversión, costos e ingresos son adecuados y van a rendir los resultados esperados por los inversionistas.

5.2 Metodológica

La investigación seguirá la metodología expuesta en textos de investigación en cuanto a recolección de datos y procesamiento de los mismos se refiere.

Se investigará mediante entrevistas personales a los empleados de la empresa, fuentes bibliográficas y el Internet.

La información receptada se procesará utilizando la herramienta Vicio donde se graficarán todos los procesos de las áreas respectivas.

Esta metodología de investigación se realizará debido a la carencia de datos específicos sobre el tema que se está tratando, es decir, no existe un manual establecido que detalle la información organizacional y de procesos en la empresa.

Con los resultados que se obtengan en las fuentes primarias, así como de las fuentes secundarias se podrá tomar decisiones tanto a nivel administrativo como técnico durante el estudio, a su vez, servirán de base para futuras investigaciones y análisis.

5.3 Práctica

Este estudio permitirá poner en ejecución una herramienta de planificación a través de un método que mide las actividades de una empresa en términos de su visión y estrategia, proporcionando a los gerentes una mirada global de las prestaciones del negocio.

Esta herramienta permitirá analizar la ejecución de este proyecto y la viabilidad del mismo, el cual podría cubrir necesidades insatisfechas, agilizar las actividades diarias y generar rentabilidad al propietario del mismo.

Y por otro lado, la instrucción que se ha recibido en la Carrera de Ingeniería en Gerencia y Liderazgo permite a los proponentes de este plan, utilizar los métodos adecuados para implementar un sistema de planificación estratégica que lleve a esta organización al cumplimiento de sus objetivos.

6. Marco referencial.

6.1 Marco teórico.

Partiendo del problema que se plantea en esta investigación, debemos comenzar citando que, para que una organización se encamine en un rumbo fijo, ésta debe plantearse un objetivo claro y una visión que le permita guiarse hacia el cumplimiento del mismo.

Las teorías administrativas, económicas y sociales tienen que ser el eje fundamental en esta investigación, son materias que enmarcan el sistema de una empresa, donde permiten el estudio de cada uno de sus departamentos fundamentales.

Administración.

En primer lugar es muy útil establecer la misión, en caso de tenerla definida, revisarla. La misión identifica el objetivo fundamental de su razón de ser. Conviene recordar que la misión debe tomar en consideración tres aspectos: qué hacemos (los productos o servicios que ofrecemos), cómo lo hacemos (qué procesos seguimos) y para quién lo hacemos (a qué clientes nos dirigimos).

De igual forma al tener la misión podemos definir hacia donde queremos llegar, esto se lo realiza a través de la visión, que a igual que la misión, se debe definir o revisar en caso de que lo exista.

“La Administración también conocida como Administración de empresas es la ciencia social, técnica y arte que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines que persiga la organización”.³⁷

Plan estratégico

Las sociedades han utilizado, habitualmente, la planificación como instrumento para organizar sus actividades a largo plazo. La metodología es sencilla: análisis de la situación de partida, evaluación de los escenarios más previsibles y, por fin, diseño de las modificaciones a realizar en el modelo inicial, siempre en un horizonte temporal ya definido

En la actualidad, algunas entidades se han planteado otra forma de planificar, incorporando a los métodos habituales, la participación de todos los actores interesados, esta forma de planificar es la denominada planificación estratégica.

“Plan Estratégico es un documento en el que los responsables de una organización, se empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva, reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre uno y cinco años”.³⁸

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

³⁷ <http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>

³⁸ http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va ha ejecutar en el mercado y va ha suministrar a los consumidores.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Se consideran cuatro puntos de vista en la planeación estratégica:

- **El Porvenir De Las Decisiones Actuales**

Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para qué una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

- **Proceso**

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

esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

- **Filosofía**

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

- **Estructura**

Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Cuadro de Mando Integral

Dentro de este contexto, el Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral), creado por Kaplan y Norton, constituye una de las herramientas más eficaces para facilitar la implementación del plan estratégico de una empresa.

“El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que permite "monitorizar" mediante indicadores, el cumplimiento de la estrategia desarrollada por la dirección, a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos”.³⁹

Éste ha sido implementado exitosamente en varias empresas en el mundo que gestionan negocios muy complejos, y de muy diversos tipos, siendo un método para medir las actividades de una empresa en términos de su visión y estrategia, proporcionando a los gerentes una mirada global de las prestaciones del negocio.

³⁹ http://www.webandmacros.com/Cuadro_mando_integral.htm

“Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando Integral se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento”.⁴⁰

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

A pesar de que son cuatro las perspectivas que tradicionalmente identifican un Cuadro de Mando Integral, no es indispensable que estén todas ellas; estas perspectivas son las más comunes y pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas que no constituyen una condición indispensable para construir un modelo de negocios.

- **Perspectiva financiera.**

Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

- **Perspectiva del cliente.**

Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo. Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc.

- **Perspectiva procesos internos.**

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

- **Perspectiva de formación y crecimiento.**

⁴⁰ EL CUADRO DE MANDO INTEGLAR, Robert S. Kaplan & David P. Norton pág. 21

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifican la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

El Cuadro de Mando Integral, no sustituye a los métodos de gestión existentes, ni elimina las medidas e indicadores actuales, sino que les da una mayor coherencia y los ordena jerárquicamente, según el modelo de relaciones causa-efecto, a partir de la elaboración del mapa estratégico que cristalizan en un conjunto de indicadores (financieros y no financieros, monetarios y no monetarios, internos y externos, entre otros) y permiten evaluar la actuación empresarial en su cumplimiento con el rumbo estratégico trazado, lo que, a su vez, contribuye en mucho a la motivación de los empleados, a mejorar todas las etapas de la cadena de valor, a satisfacer las expectativas de los clientes y a conseguir su lealtad, así como a ofrecer mayores rendimientos económicos a los accionistas.

6.2 Marco conceptual.

- I. Actividad.** Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.
- II. Café:** Es un producto de origen agrícola cuyos frutos y semillas del cafeto contiene una sustancia estimulante llamada cafeína.
- III. Café arábigo:** Es la que se cultiva desde más antiguamente, y representa el setenta y cinco por ciento de la producción mundial de café. Produce un café fino y aromático, y necesita un clima más fresco. El cultivo del arábica es más delicado, menos productivo y está reservado a tierras altas de montaña, entre 900 y 2.000 msnm. Originario de Etiopía.
- IV. Café robusta:** Es una bebida rica en cafeína; fuerte y más ácido, usualmente usado para la fabricación de café soluble o instantáneo y mezclas. El robusta se

adapta a terrenos llanos, con rendimientos más elevados. Originario del Congo Belga.

- V. **Calidad:** Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad significa aportar valor al cliente, esto es, ofrecer unas condiciones de uso del producto o servicio superiores a las que el cliente espera recibir y a un precio accesible.
- VI. **Datos Primarios:** Información que se obtiene para un propósito específico.
- VII. **Datos Secundarios:** Información que ya existe en algún lado por haberse obtenido para algún otro fin.
- VIII. **Demanda:** Deseos humanos respaldados por el poder de compra.
- IX. **Estrategia.** Una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin, la estrategia tiene que ver con la manera de combinar las actividades para llegar a cumplir un fin.
- X. **Indicador.** Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.
- XI. **Mercado.** En un sentido general, el mercado es el lugar físico o virtual, como el caso del internet, donde se mantienen estrechas relaciones comerciales entre las dos fuerzas que generan procesos de intercambio comercial: La oferta y la demanda.
- XII. **Microempresa.** Se define como microempresa o pequeña empresa a aquella empresa que opera una persona natural o jurídica bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial, y que desarrolla cualquier tipo de actividad de producción o de comercialización de bienes, o de prestación de servicios.
- XIII. **Misión.** La misión es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización. Para O. C. Ferrel y Geoffrey Hirt, autores del libro «Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante», "la misión de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?".
- XIV. **Objetivos:** Son los referentes para conducir a una organización para el cumplimiento de la misión y alcanzar la visión. Tienen que ser cuantificables y medibles.
- XV. **Organización:** Sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas.

- XVI. Política:** Lineamientos elaborados por la gerencia para la consecución correcta de las actividades de la organización.
- XVII. Precio:** Cantidad de dinero que se cobra por producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio.
- XVIII. Planificación** Planificar es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro, sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra
- XIX. Planificación estratégica.** Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones que permite visualizar el futuro de las empresas y organizaciones, ayuda a realizar los cambios organizacionales que permitan ajustarse a las demandas del entorno, con la finalidad de lograr el máximo de eficiencia, eficacia, calidad y competitividad.
- XX. Producción.** Proceso por medio del cual se crean los bienes económicos, haciéndolos susceptibles de satisfacer necesidades humanas, o sea incorporándoles utilidad.
- XXI. Proyecto.** Suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos.
- XXII. Recursos:** Toda clase de elementos: materiales, humanos y presupuestales.
- XXIII. Técnica de Investigación:** Conjunto de actividades, basadas en metodologías científicas, que permiten obtener una información adecuada para un problema determinado”.
- XXIV. Ventaja Competitiva:** Es superar a la competencia en todas las características que nos permitan ser líderes en el mercado.
- XXV. Visión.** Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

7. Hipótesis

El plan estratégico basado en la Metodología del Cuadro de Mando Integral garantiza una adecuada administración debido a que se faculta el monitoreo seguimiento y control de las actividades operativas de la empresa Café Águila de Oro, con el manejo de indicadores.

8. Aspectos metodológicos.

El método de investigación que se va a utilizar es de Inducción-deducción:

La inducción, consiste en ir de los casos particulares a la generalización; se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales.

La deducción, en ir de lo general a lo particular; se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares.

El proceso descriptivo no es suficiente por sí mismo para explicar el proyecto. La inducción y deducción son dos métodos de conocimiento que ayudarán en la descripción del problema y la comprobación de la hipótesis. Son complementarios y significan la aplicación de la deducción en la elaboración de las hipótesis que se han planteado, y la aplicación de la inducción en los hallazgos que se obtendrán mediante la recolección de datos.

Técnicas de recolección de datos

Fuentes primarias. La principal fuente primaria de recolección de datos cualitativos a través de entrevistas personales a los actores de la empresa, en este caso tenemos a los empleados y sobre todo al dueño de la empresa.

Existen diferentes variaciones y métodos para elaborar un Cuadro de Mando Integral, dependiendo de los autores que lo prepongan, pero la metodología más aceptada, utilizada y que es muy fácil de implementar es la que Kaplan y Norton proponen en su libro “Transformando la estrategia en acción” de 1996 y ésta es la que se manejará.

Se siguen siete pasos básicos para elaborar un Cuadro de Mando Integral.

- Identificar la misión y visión
- Identificar la estrategia a seguir, en qué áreas debemos concentrarnos.
- Identificar los factores críticos de éxito para obtener lo mejor en cada una de las perspectivas
- Identificar los indicadores que midan cada una de las perspectivas
- Evaluar nuestro Cuadro de Mando Integral
- Crear planes de acción para alcanzar nuestros objetivos estratégicos
- Realizar el seguimiento y actualización del Cuadro de Mando Integral

La metodología formulada por Kaplan y Norton, propone que el Cuadro de Mando Integral está basado en estos cinco principios fundamentales:

1. Llevar la estrategia hacia la aplicación operativa, es decir traducir la estrategia en términos operacionales.
2. Alinear a toda la organización hacia la estrategia, para poder crear valor de dos maneras: el valor que origina el cliente (la unidad estratégica de negocio UEN es el componente básico de la estrategia y constituye el interfaz con el cliente, tiene productos procesos y competencias únicas) y el valor que origina la compañía (las organizaciones son portafolios de UEN mediante coordinaciones, economías de escala y estrategias de enfoque).
3. Lograr que la estrategia sea el objetivo de todos y de todos los días, para lograr dos efectos:
4. Un proceso ascendente desde la fuerza laboral de la UEN
5. Un proceso de puente descendente para compartir la estrategia y alinear la fuerza laboral.
6. Hacer de la estrategia un proceso continuo de aprendizaje que se traduzca en planes de acción del Cuadro de Mando Integral, que cree beneficios económicos que mejoren el desempeño de la empresa y la retroalimentación para así poder probar hipótesis nuevas y mejorar continuamente la estrategia.
7. Instaurar el cambio a través del liderazgo ejecutivo, involucrando a los más altos directivos para que sean ellos motivadores de cambio, creando liderazgo y ambiente adecuado para evitar aversiones a la nueva metodología.

Fuentes secundarias. Al ser la información secundaria la que proporciona el punto de partida para la investigación, ésta es de gran utilidad al momento de determinar los aspectos técnicos del proyecto, sin dejar de lado la utilidad de los estudios, publicaciones e investigaciones antes realizadas que tengan relación con el tema del estudio.

Ésta información se puede obtener mediante visitas a bibliotecas, a la empresa, tesis de grado y una fuente importante como el Internet, que nos permite acceder con rapidez a una amplia gama de información.

Capítulo 2

Diagnóstico Situacional Café Águila de Oro

Cuando un médico examina a un paciente, lo primero que hace es recopilar tantos síntomas relevantes como le sea posible, información del entorno y antecedentes pueden ser de mucha ayuda; una vez expuesta esta información intenta encontrar la forma en que se correlacionan y si la mayoría desembocan en una causa principal llamada enfermedad. Finalmente, localizado el problema, puede hacer una prueba más específica que confirme la enfermedad y en consecuencia diagnosticar.

Del mismo modo, se analizará a la Empresa Café Águila de Oro, a fin de conocer su estado y determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

2.4 Macro entorno

El objeto de estudiar este punto es indagar la capacidad del país para proveer un entorno adecuado al sector productivo, que le permita trabajar para el mercado nacional e insertarse en los mercados internacionales.

El macroentorno está compuesto por todo aquellos factores que influyen en la organización y que no se pueden controlar pero sin embargo suelen ser muy poderosos y tienen un efecto decisivo sobre la organización. A diferencia de los factores que forman el microentorno, estos teóricamente no guardan una relación causa-efecto con la actividad empresarial ya que son genéricos y existen con independencia de la compañía en el mercado. En conclusión se puede mencionar que estas variables hacen referencia al medio externo que rodea a la organización derivado del sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad.

2.4.1 Entorno Económico

Existen varios indicadores importantes del país que deben ser analizados y que permitirán tomar decisiones adecuadas al interior de la organización, a fin de minimizar los riesgos que implica por ejemplo el deseo de entrar en un nuevo mercado.

Para analizar estos indicadores se debe tener en cuenta las condiciones económicas del país, situación que se logra mediante estudios comparativos entre regiones o países.

2.4.1.1 Inflación

De manera general el fenómeno denominado inflación se presenta como el desequilibrio económico caracterizado por la subida de precios que se puede dar por el aumento del papel moneda, crecimiento de importaciones, deterioro y mal manejo de la economía de un país; lo que provoca un ajuste en los contratos de trabajos, préstamos, etc.

“El fenómeno de la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo; además es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de ingresos y gastos de los hogares”.⁴¹

En el Ecuador, según datos del Banco Central durante el mes de diciembre de 2011, la inflación disminuyó un 0,12%, comparado con noviembre de 2011, mientras que la inflación acumulada a diciembre de este año es de 5,41%.

Este año se inició con una inflación del 3.17%, porcentaje que comparado con el mismo mes del año anterior esta por debajo ya que en el 2010 se inicio con una inflación del 4.44%.

Haciendo un recuento desde el 2007 año que empieza con una inflación del 2.68%, inferior a la tasa observada en el mismo mes del año anterior que fue 2,87%. Los precios al consumidor en el área urbana del país durante el mes de diciembre del año 2007 aumentaron en 0.57% a nivel mensual, terminando con una inflación acumulada del 3.32%, como lo indica en la figura 2.1.

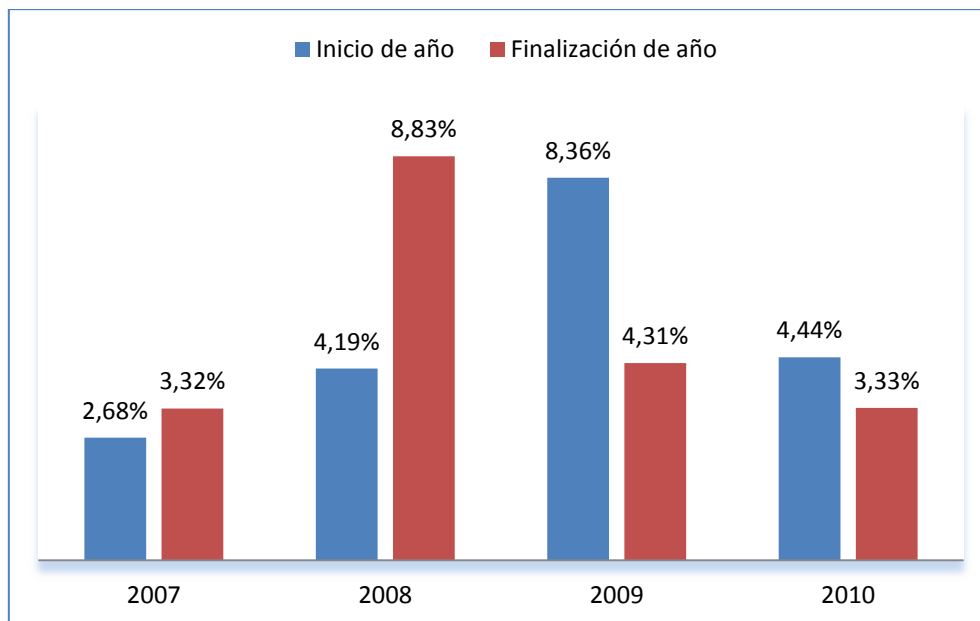
Para el 2008 la inflación mensual en enero se ubicó en el 1.14%, porcentaje por encima del nivel alcanzado en dicho mes en los últimos cinco años. Los precios inician el año 2009 con una inflación del 8,36%, inferior al registrado en el mismo mes el año 2008, durante este año hay una disminución de la inflación a partir de marzo que registra el 4.19%, el nivel del índice de precios del consumidor contribuye al descenso de la

⁴¹ <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

inflación anual ubicándose en el 4,5% en el mes de junio por debajo del mismo mes del año anterior.

Figura No. 2.1

Variación de la Inflación



Fuente: Estadísticas macroeconómicas Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Fernando Albán Yáñez

En el 2010 se tiene una inflación inicial del 4,44%, alcanzando una inflación acumulada de enero a octubre de 2,52% inferior a la registrada en igual periodo en los dos últimos años, terminado con una inflación mensual del 0.51%; en términos anuales la variación del IPC se ubicó en 3,33%.

La inflación es un factor económico externo que puede afectar a la empresa porque una subida en los precios de los productos que forman la canasta básica alimentaria obligará a la gente a comprar productos sustitutos o en su vez dejara de comprar el café para comprar productos de mayor importancia en la canasta.

2.4.1.2 Producto Interior Bruto

“El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo, en términos globales y por ramas de actividad, se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-

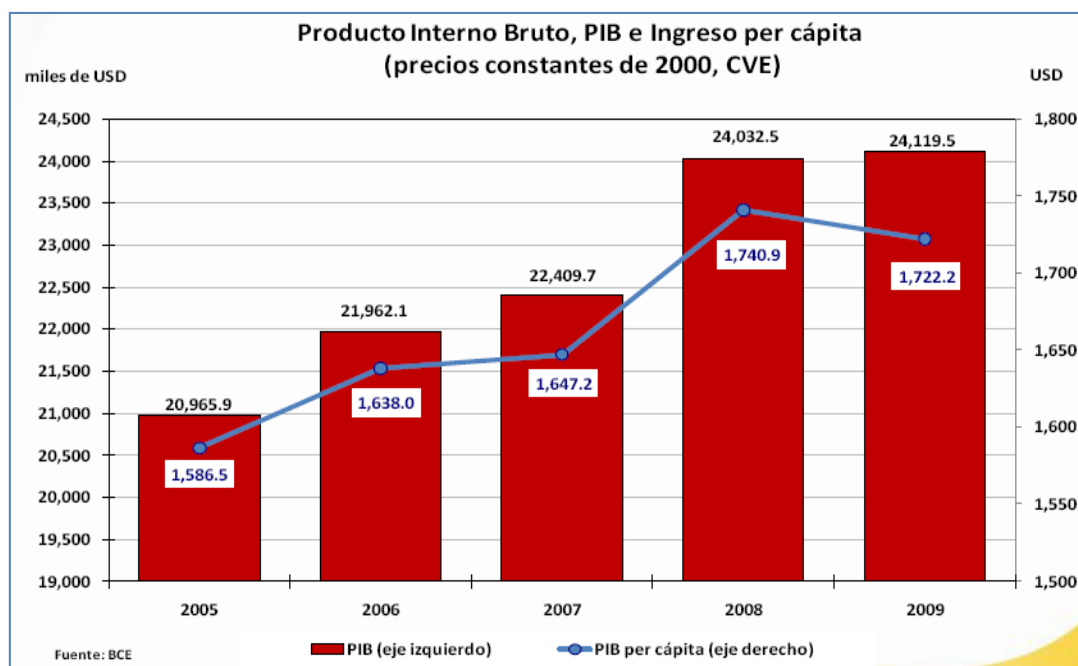
Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales.”⁴²

Según los datos del Banco Central del Ecuador, el Producto Interno Bruto per cápita tuvo un incremento sostenido a partir del año 2007, por tal razón en el año 2008 incremento en 5.7% , no así en el 2009 que, a causa de la crisis mundial, presentó un decremento de 1.1%.

Por otra parte el PIB desde el año 2007 ha venido teniendo un crecimiento, y a pesar de la crisis mundial en el 2009 presentó un crecimiento real del 0.36% con relación al 2008 como se puede apreciar en la figura 2.2.

Figura No. 2.2

Producto Interno Bruto, PIB e Ingreso per cápita



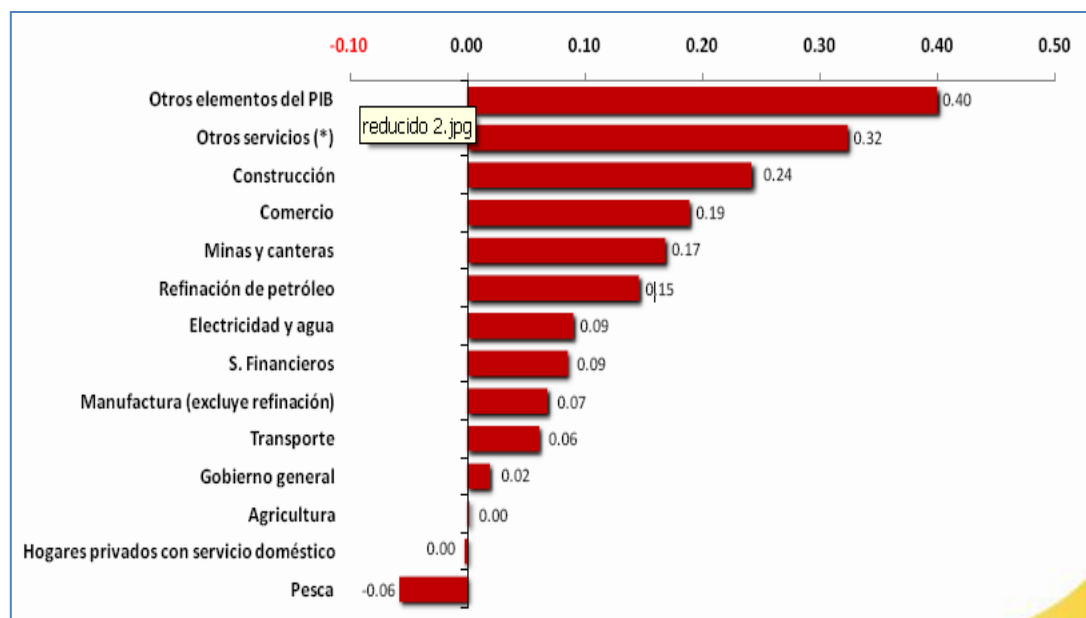
Fuente: Estadísticas macroeconómicas Banco central del Ecuador
Elaborado por: Fernando Albán Yáñez

En el tercer trimestres del 2010 el Ecuador tuvo un incremento del PIB de 1,6%, varios elementos del PIB contribuyeron a su crecimiento como recaudación de impuestos indirectos netos sobre productos y actividades económicas incluidas en otros servicios como construcción, comercio y minas y canteras, como se contempla en la figura 2.3

⁴²<http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

Figura No. 2.3

**Contribución de las industrias a la variación trimestral del PIB
precios constantes de 2000, tasas t/t-1, CVE
Tercer trimestre de 2010**



Fuente: Estadísticas macroeconómicas Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Fernando Albán Yáñez

2.4.1.3 Balanza de pagos

La balanza de pagos es un documento contable en el que se registran todas las operaciones derivadas del comercio de bienes y servicios, así como las operaciones derivadas de los movimientos de capital, entre unos países y otros.

“La Balanza de Pagos recoge todos los ingresos procedentes del resto del mundo (derivados de las exportaciones de bienes y servicios y de las entradas de capital externo por la venta de activos financieros interiores), así como los pagos realizados por nuestro país al resto del mundo como consecuencia de nuestras importaciones de bienes y servicios y de nuestras compras al exterior de activos financieros externos.”⁴³

En el país en el año 2009, se restringieron las importaciones y se elevaron los aranceles con el propósito de evitar la fuga de capitales al exterior; también la disminución del ingreso real por parte de las remesas del exterior

⁴³ http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/ainhoahe/pdf/bp_economia.pdf

Actualmente, la balanza de pagos es positiva gracias a las actividades petroleras y las remesas provenientes de los migrantes ecuatorianos que se encuentran en el exterior, hay que tomar en cuenta que el precio del petróleo subió hasta \$160,00 por barril. El plan de restricción de las importaciones busca equilibrar la balanza de pagos impidiendo la salida de la cuenta capital.

2.4.1.4 Riesgo país

El riesgo país es un índice que intenta medir el grado de riesgo que entraña un país para las inversiones extranjeras. Los inversionistas, al momento de realizar sus elecciones de dónde y cómo invertir, buscan maximizar sus ganancias, pero además tienen en cuenta el riesgo, esto es, la probabilidad de que las ganancias sean menor que lo esperado o que existan pérdidas.

“El llamado “riesgo país” mide la capacidad financiera de una nación de pagar sus deudas externas. La medida tradicional es realizada por calificadoras internacionales, y expresa la sobretasa de interés que se exige sobre los intereses que pagan los bonos de Estados Unidos. Es un indicador convencional del pago de las deudas contraídas, que en su aplicación convencional, el riesgo país ignora los aspectos sociales y ambientales”⁴⁴

Según cifras del Banco Central para el 22 de abril del 2011 el riesgo país estaba situado en 780 puntos que comparado con el de marzo del mismo año y día ha bajado en 17 puntos, esto puede ser debido a los problemas políticos del país, como la expulsión de la Embajadora de Estados Unidos, la Consulta Popular, eventos que tiene en zozobra al país y que no le permite una buena estabilidad en este ámbito.

2.4.2 Entorno Social

Hace referencia a las características de la sociedad en la que opera la compañía. El entorno socio-cultural tiene grandes repercusiones sobre los hábitos de compra y consumo de la sociedad. Muchas organizaciones, como General Motors, Kellogg, Toyota, Sony, Burger King... son hoy globales, y contemplan al mundo como un gran mercado. Productos como los relojes Swatch, los “walkman” de Sony, o los servicios financieros de Citibank se dirigen a una clientela planetaria. Es por esto, que es tan

⁴⁴<http://www.economiasur.com/riesgopais/index.html>

importante aprender a operar con culturas diferentes, y manejar la diversidad es uno de los grandes retos que tiene que afrontar la dirección de empresas en la actualidad.

En el Ecuador, el sector cafetalero tiene importancia relevante en los órdenes económico, social y ecológico. La importancia económica del cultivo de café radica en su aporte de divisas al Estado y la generación de ingresos para las familias cafetaleras y otros actores de la cadena productiva como: transportistas, comerciantes, exportadores, industriales, obreros vinculados a los procesos productivos y de procesamiento, entre otros, que dependen de las contingencias de producción y precios del café, en el mercado internacional.⁴⁵

De acuerdo a información del COFENAC, la actividad cafetalera en el Ecuador ha constituido por muchos años fuente de trabajo en el país. Estimándose que actualmente 130.000 agricultores cultivan café en sus fincas y considerando que al menos existen cinco miembros por familia, el número de personas vinculadas directamente a esta actividad superaría las 600.000.

En cuanto a los comerciantes, su número es de aproximadamente de 500, mientras que las industrias ocupan alrededor de 850 personas, en las labores de transformación del café.

2.4.3 Entorno Político

Se derivan del sistema político, de su estructura y de su legislación específica. El ambiente político se refleja en las actitudes y acciones de los legisladores y los líderes sociales, tratando de responder a las demandas de la sociedad.

El poder político afecta a todas las esferas de la actividad empresarial y, en relación con los negocios, realiza dos acciones fundamentales: los impulsa o los limita. Los impulsa si crea unas condiciones positivas para atraer la inversión o para localizar o crear nuevas compañías, o incentiva el desarrollo de las existentes.

“Según la ley de artesanos, artesanía es la actividad económica y cultural destinada a la elaboración y producción de bienes, ya sea totalmente a mano o con ayuda de herramientas manuales, e incluso medios mecánicos, siempre y cuando el valor

⁴⁵ <http://www.cofenac.org/sector-cafetalero>

agregado principal sea compuesto por la mano de obra directa y ésta continúe siendo el componente más importante del producto acabado, pudiendo la naturaleza de los productos esta basada en sus características distintivas, intrínsecas al bien final ya sea en términos del valor histórico, cultural, utilitario o estético, que cumplen una función social reconocida, empleando materias primas originarias de las zonas de origen y que se identifiquen con un lugar de producción”.⁴⁶

La Ley de Defensa del Artesano concede a los artesanos calificados algunos beneficios, tales como: dentro de lo laboral están exentos de pagar a sus operarios y aprendices el decimotercero, decimo cuarto sueldo y utilidades; dentro de lo social: afiliación al seguro obligatorio para maestros de taller, operarios y aprendices así como acceso a prestaciones del seguro social; y en lo que comprende al ámbito tributario la facturación la hacen con tarifa 0% al Impuesto de Valor Agregado, realizan sus declaraciones del I.V.A. semestralmente, son exonerados de impuesto de exportación de artesanías, del pago de impuesto a la renta, pago de patentes municipales y activos totales, y exoneración del impuesto a la transferencia de dominio de bienes inmuebles destinados a centros y talleres de capacitación artesanal.

2.4.4 Entorno Tecnológico

Los avances tecnológicos no solamente son los que más rápidamente evolucionan, sino que son los que tienen más alcance a la hora de ampliar o limitar las oportunidades de una empresa establecida. La tecnología, influye en la organización de diversas formas: en las técnicas de producción y de gestión; en las características de los productos o servicios y en los equipos y procesos productivos.

Está relacionada con la mejora continua de calidad y es una fuente de ventaja competitiva. Por ello es necesario que la gerencia esté muy atenta a los cambios y avances que se producen en este campo, con el fin de considerar la viabilidad de su aplicación.

El uso de la tecnología en las empresas hoy en día es fundamental para lograr tener una estabilidad en el mercado y ser rentables además de que prácticamente sin el uso de estas herramientas los procesos de las organizaciones serian mas complejos además de

⁴⁶<http://www.buenastareas.com/ensayos/Ley-Del-Artesano/1013677.html>

que el control de la información no sería el adecuado causando un grave problema para el desarrollo de las empresas.

2.4.5 Entorno Ambiental

En el orden ecológico, la importancia de la actividad cafetalera se relaciona con la amplia adaptabilidad de los cafetales a los distintos agro ecosistemas de las cuatro regiones del país: Costa, Sierra, Amazonía e Islas Galápagos. Los cafetales, en su mayor parte, están cultivados bajo árboles de alto valor ecológico y económico, en diversos arreglos agroforestales, que constituyen un hábitat apropiado para muchas especies de la fauna y flora nativas.

2.4.6 Entorno competitivo

Empresa y mercado son conceptos que van íntimamente relacionados, es necesario conocer las estructuras competitivas del mercado para comprender la actuación de la empresa, sus estrategias, tanto en cuanto a las transacciones con factores productivos contratados como con productos y servicios ofertados y vendidos.

Para que la empresa pueda desarrollar una dirección estratégica es preciso analizar y evaluar el entorno competitivo en todas y cada una de sus dimensiones a partir de la concreción de determinadas expectativas a mediano y largo plazo, única forma de que la empresa pueda establecer con un cierto rigor su competitividad o grado de competencia con otras empresas en el mercado en el que actúa.

El análisis competitivo es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. El análisis competitivo ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo. La competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello.⁴⁷

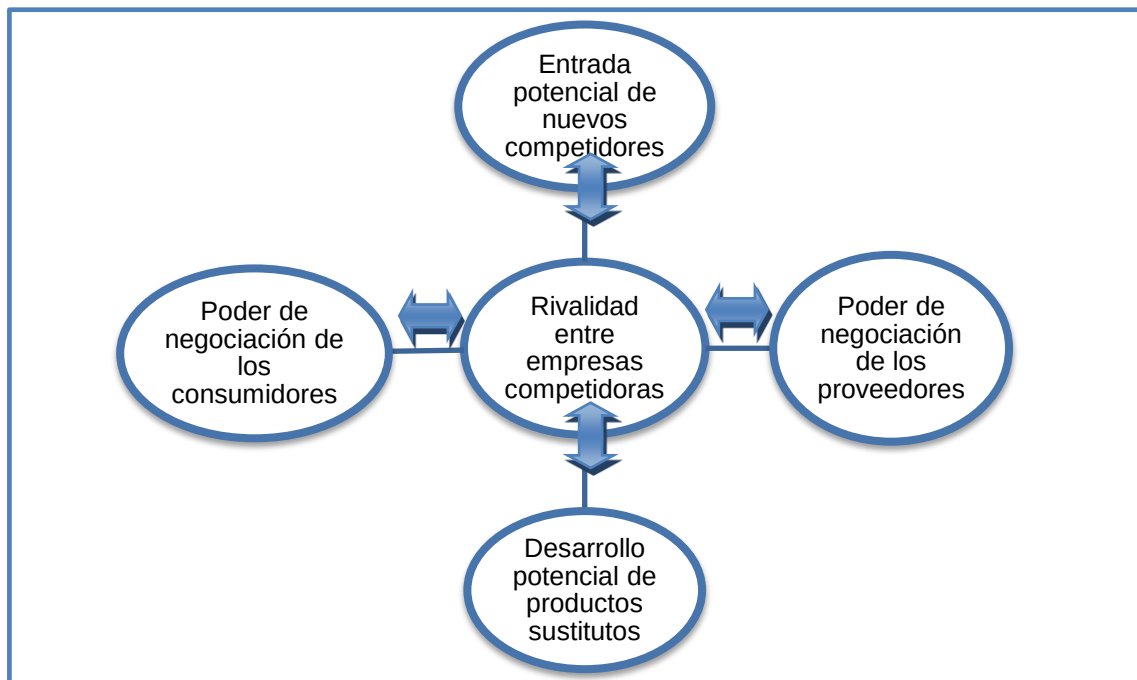
El entorno competitivo se lo puede analizar en base a un modelo estratégico desarrollado por Michael Porter que consta de cinco fuerzas que determinan la

⁴⁷ <http://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.html>

rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La empresa debe evaluar sus objetivos y metas frente a estas cinco fuerzas expuestas en la figura No. 2.4.

Figura No. 2.4

Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: CHARLES Hill, Administración Estratégica un Enfoque Integral, Sexta Edición, México, 2005 pág. 4.

Elaborado por: Fernando Albán Yáñez

2.4.6.1 Rivalidad entre empresas competidoras

Para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro fuerzas consiguientes, la rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector, cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

La competencia de la que hablamos en este punto, son todas las empresas que elaboran un producto igual, nos referimos a la competencia directa o a su vez fabrican un producto similar al nuestro y que satisfacen la misma necesidad, éstos se denominan competencia indirecta.

A pesar de que Café Águila de Oro, habitualmente entrega el producto a pedidos ya establecidos tiene que esperar de los clientes fortuitos que suelen llegar al local, clientes que tienen en el mercado varias opciones de café pero una falta de información de la existencia de cada uno de estos.

El caudal de consumidores de café en el país es el objetivo que enfrenta a la industria nacional con la colombiana. En las compras de los supermercados, aproximadamente el 70% de la oferta proviene del país vecino, contra un 25% de Ecuador. Lo demás es de EE.UU. y Brasil, principalmente.

En consecuencia, las empresas semejantes a Café Águila de Oro pueden considerarse competidores directos, puesto que la capacidad de producción y de promoción representa un peligro para la producción de la empresa. Las principales empresas competidoras directas que comparten el mercado son: Café Veles y Café Juan Valdés.

Son competidores directos porque cuando estas empresas acceden al sector, trae consigo nuevas ideas y capacidades y, sobretodo, el objetivo de conseguir una cierta cuota de mercado y ofrecen un mismo producto en las mismas condiciones que Café Águila de Oro tiene en el mercado.

La rivalidad entre los competidores actuales se manifiesta en una pugna por conseguir una posición privilegiada en el sector, mediante la competencia de precios, la introducción de nuevos productos, o los programas publicitarios.

Entre las empresas que compiten indirectamente podemos mencionar las siguientes: Café Minerva, Sicafé, Café Oro entre otras.

2.4.6.2 Entrada potencial de nuevos competidores

El atractivo del mercado o el segmento depende de qué tan fáciles de franquear son las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Los nuevos competidores tienen que ver con las empresas que se van creando día a día y que de alguna forma apuntan a convertirse en un potencial competidor, además los factores que amenazan la entrada de estas nuevas empresas, como el nivel de inversión de las nuevas empresas, la diferenciación del producto y el asesoramiento para el tipo de negocio, da como consecuencia el desplazamiento de las ya constituidas y su disminución en la rentabilidad.

Este tipo de empresas no restringe el ingreso de nuevos participantes en lo que respecta a la inversión que se tiene que hacer para ubicar una nueva empresa de las mismas características, se puede hacer con un aproximado de \$30.000 ya que al ser una empresa artesanal no cuenta con mucha maquinaria.

El hecho de que no haya mucha competencia directa, hace que micro empresarios nuevos puedan tomar la opción de formar una nueva empresa en el mercado cafetero, tomando en cuenta que frente a las leyes, este tipo de empresas tiene muchas oportunidades para un desarrollo fortalecido.

La gravedad de la amenaza que se produzca una nueva entrada en el sector depende fundamentalmente de los obstáculos existentes y de cómo reaccionen los actuales competidores. Si éstos son grandes, y la reacción esperada es muy activa, la lógica indica que la amenaza de que entre un nuevo competidor en el sector será pequeña.

Entre los obstáculos que pueden dificultar la entrada de un nuevo agente en el sector se pueden citar los siguientes:

- **Las economías de escala.**

Constituyen un factor de disuasión para el aspirante a entrar en el sector, ya que le obligan a efectuar la entrada con unas instalaciones en gran escala, o bien se ve obligado a aceptar un coste realmente desventajoso.

- **La diferenciación del producto.**

La creación de una marca es un obstáculo serio que obliga a quien pretende entrar en el sector a invertir mucho dinero para ganar cuota de mercado y vencer la lealtad de los clientes hacia una marca ya existente.

- **La necesidad de capital.**

La necesidad de invertir un volumen elevado de recursos financieros para poder competir supone también un obstáculo para la entrada, sobretudo cuando el capital se necesita para financiar gastos no recuperables de publicidad inicial o de investigación y desarrollo.

- **Las desventajas de coste independientes del tamaño.**

Las empresas que ya pertenecen a un sector suelen gozar de ciertas ventajas respecto a los costes, de las que no pueden beneficiarse sus competidores potenciales. Estas ventajas pueden ser la experiencia, la tecnología, la localización favorable, mano de obra específica, etc.

2.4.6.3 Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación se complica aún más si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

Los proveedores pueden tener un poder de negociación efectivo sobre los miembros de un sector mediante un aumento de los precios o mediante una reducción de la calidad de los bienes y servicios ofrecidos. Por ejemplo, el poder de negociación de los proveedores puede reducir la rentabilidad de un sector que sea incapaz de repercutir los aumentos de coste en sus propios precios.

En la empresa Café Águila de Oro se requieren varios insumos para la producción y comercialización del café, desde la obtención de la materia prima hasta el empaque del

producto, y no solo para el proceso productivo sino también para cubrir las necesidades administrativas. La empresa dispone de proveedores que ponen los productos al alcance de la misma, sobre todo la materia prima principal que es el café, dichas empresas suelen ofertar sus productos de puerta a puerta lo que permite la libre oferta y demanda.

En el caso de la materia prima, el grano de café, la compra se realiza dos veces al año por tal razón los proveedores no otorgan crédito, de igual forma para la compra de insumos para el empaquetamiento y demandas administrativas el pago es al contado ya que no se realiza en grandes cantidades.

2.4.6.4 Desarrollo potencial de productos sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Son productos sustitutos cuando dos bienes compiten en el mismo mercado y satisfacen la misma necesidad. Un ejemplo claro se ve en el área de la tecnología, donde los walkman fueron reemplazados en principio por los discman, y estos a su vez por los MP3, MP4.

La subida del precio del café orgánico da como consecuencia que otros productos, sustitutos como el café tradicional, té, chocolate puedan elevar la demanda ya que el mercado comenzaría a adquirir los productos anteriormente nombrados al mantenerse con los mismos precios.

La posible entrada de productos o servicios sustitutivos limitan las posibilidades de un sector, ya que establecen un tope a los precios de venta que el propio sector puede fijar. A no ser que se mejore la calidad del producto o haya alguna diferenciación, el sector verá enormemente reducidos sus beneficios y, posiblemente, su crecimiento estará restringido.

La combinación calidad-precio que ofrecen los productos sustitutivos es un aspecto clave. Cuanto más interesante sea, más firme será el límite impuesto a la capacidad de los beneficios del sector.

2.4.6.5 Poder de negociación de los consumidores

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, porque permite que pueda haber sustituciones por igual o menor costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

Los clientes pueden presionar para que disminuyan los precios, exigiendo mayor calidad en los productos o pedir mayor servicio, con la consiguiente pugna entre todos los competidores y el detrimento de los beneficios globales del sector.

La potencialidad de un grupo de compradores depende de las siguientes circunstancias:

- El grupo está muy concentrado o hace compras en grandes volúmenes.
- El grupo adquiere productos al sector que están normalizados o no diferenciados. En este caso, los compradores serán capaces de encontrar productos alternativos, lo que permitirá cambiar de proveedor.
- Los beneficios del grupo son bajos, lo que supone un gran estímulo para reducir los costes de compra. Generalmente, los compradores que obtienen beneficios muy elevados suelen ser menos sensibles a los precios.
- El producto del sector carece de importancia en términos de su calidad o de los servicios de los compradores. Si en esta calidad tiene una gran incidencia el producto del sector, los compradores no serán sensibles al precio.
- El producto del sector no supone necesariamente un ahorro de dinero para los compradores. Si el producto es interesante, el comprador suele ser poco sensible al precio ya que prefiere centrarse en la calidad del mismo.

Una decisión estratégica vital consiste en elegir a los proveedores que se compra o a los clientes a que se vende. Una empresa puede mejorar su posición estratégica si encuentra clientes que tengan muy poca capacidad para influir adversamente sobre ella.

Café Águila de Oro maneja a sus clientes en dos posiciones, los clientes permanentes quiere decir los que realizan sus compras a diario y que significan para la empresa un ingreso permanente y por otro lado los clientes ocasionales, que si bien es un ingreso para la empresa, pero son de difícil seguimiento y no pueden contarse con ellos para realizar un pronóstico a futuro.

2.5 Micro Entorno

El microentorno de una empresa está formado por todas aquellas variables sobre las que la organización puede influir o actuar de algún modo, consta de una serie de factores que afectan de forma específica a las empresas pertenecientes a un mismo sector, y sobre los que la organización tiene cierta capacidad de control. Estos factores son: los proveedores quienes negocian la subida de sus precios, la competencia directa donde se mide la intensidad de la rivalidad del sector comercial, los clientes quienes fuerzan la baja de los precios.

2.5.1 Descripción de la empresa

La empresa se fundó hace 63 años, lo realizó la familia del señor Alfonso Moya luego le vendieron al Tnte. Crnl. Luis Alfredo Almeida y con ellos paso algún tiempo hasta que hace cinco años pasa a ser parte del actual propietario el Sr. Vinicio Morales Espinosa.

Con el lema “Escogido, tostado y molido a su vista”, Café Águila de Oro es una empresa orgullosamente ecuatoriana que se dedica a la venta al por mayor y menor de café molido, ubicado en la Provincia de Pichincha, cantón Quito parroquia Gonzales Suárez, en el Centro Histórico de la capital ecuatoriana.

A partir del 10 de mayo del 2007 Café Águila de Oro se constituye como empresa artesanal, pasa a ser parte de la Junta Nacional de Defensa del Artesano amparado en la Ley de Defensa del Artesano.

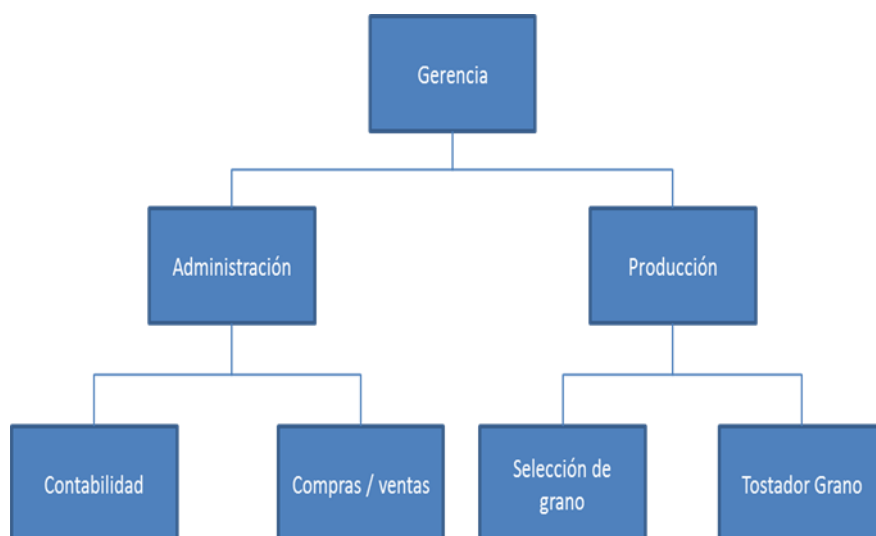
La empresa cuenta con maquinaria artesanal como molinos, tostadoras y balanzas para la producción del café y de igual forma para la difusión y la venta de la misma cuenta con una página web.

La empresa como tal no cuenta con un sistema organizado donde se pueda plasmar una misión, visión y objetivos ya que la empresa realiza las actividades al diario vivir, con este estudio se trata de cambiar esta realidad y dar un camino a seguir a la empresa.

2.5.2 Organigrama

La empresa como un negocio artesanal es administrada empíricamente, por lo tanto, no cuenta con un organigrama estructurado no obstante, al momento de realizar un recorrido por los diferentes sectores de la empresa se ha podido identificar la siguiente estructura:

Figura No. 2.5
Organigrama actual de la Empresa Café Águila de Oro



Fuente: Investigación directa
Elaborado por: Fernando Albán Yáñez

2.5.3 Número de empleados

La empresa cuenta con ocho empleados de los cuales seis son de planta y dos ocasionales, distribuidos según las áreas en el siguiente cuadro:

Cuadro No.2.1

Áreas y empleados de Café Águila de Oro.

ADMINISTRACIÓN		5
1	Gerente propietario	1
2	Ventas	2
3	Servicio al cliente	1
4	Pedidos	1
PRODUCCION		2
5	Bodeguero	1
6	Tostador	1
SUB TOTAL		7
OCACIONALES		2
TOTAL		9

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: Fernando Albán Yáñez

2.5.4 Producto

La materia prima es traída desde la provincia de Loja, de la zona de Puyango, Chaguarpamba, Olmedo y Alamor; la variedad de café es 100% arábigo. Cuando llega el café es procesado dando como resultado tres tipos de café para la venta:

El Superior que es un café escogido o seleccionado y secado a la sombra en tendales especiales para este tipo, dependiendo el tiempo y el grado de cocción puede ser de tres variedades oscuro, mediano o rubio.

Figura No. 2.6

Grano de café superior de variedad oscuro



Figura No. 2.7

Grano de café superior de variedad mediano

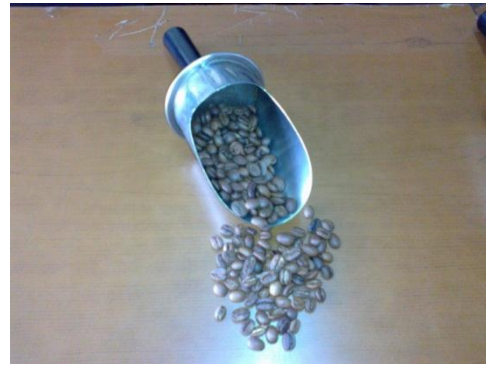
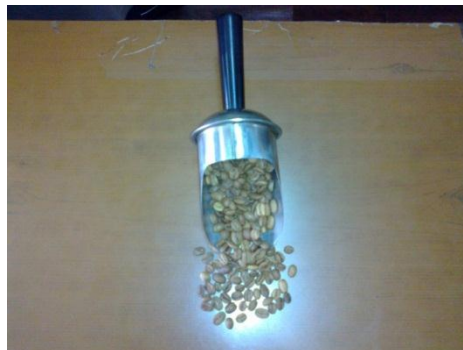


Figura No. 2.8

Grano de café superior de variedad rubio



El café especial que es un grano secado en la misma mata al cual no se selecciona sino que pasa directo a su cocción dando una sola variedad oscuro; y finalmente el café Borbón.

El producto se comercializa en dos envolturas, primero se coloca en una funda de polipropileno que, dependiendo de la cantidad que el cliente solicite, puede ser de 227g (1/2 libra); 454g (1libra); 908g (2 libras), esta funda sirve para evitar que el café se derrame y manche al cliente, al tener mucho tiempo el café en funda de plástico comienza a perder las propiedades para lo cual se recomienda al cliente mantener en

otro tipo de envase; finalmente se introduce en una funda de papel que contiene los logotipos respectivos de la empresa.

El producto cuenta con registro sanitario otorgado por el Instituto de Nacional de Higiene y Medicina Tropical “Leopoldo Izquieta Perez” el 28 de junio del 2006.

El negocio como tal, garantiza la calidad del producto, el peso exacto y además los clientes tienen la oportunidad de observar cómo se prepara el producto, lo que hace que le dé un plus más de confianza a lo que se está comprando.

2.5.5 Procedimientos Actuales

El cultivo del café se lo hace en lugares tropicales, la floración del café arábigo es marcadamente estacional, efectuándose generalmente sólo con la presencia de tiempo húmedo, pero la periodicidad puede ser mucho menos distinta donde las condiciones climáticas son relativamente estables en todo el año.

El café es extraído de la mata, y de acuerdo al tipo se lo seca en la misma planta o a su vez a la sombra, en tendales como es el caso del café superior, se selecciona de grano en grano eliminando las impurezas que se confunde en el producto.

El producto llega en crudo y se lo almacena en las bodegas de la empresa; hay tres tipos de café para la oferta: café superior, café especial y café Borbón; para producir el café superior, primero se selecciona el café, procedimiento que se lo realiza a mano, y se extrae el mejor grano de café. Para producir el café especial no se selecciona sino que se lo lleva al tueste directamente. Y el café Borbón es un grano especial seleccionado directamente del productor.

Una vez seleccionado el grano en el caso del café especial, se lo lleva al tueste por 25 min., luego de que alcanza el punto de tueste exacto sale a la etapa de enfriamiento, a continuación se pasa a exhibir el grano tostado y de acuerdo a la necesidad del cliente se muele o se lo vende en grano desde media libra. En la figura No. 2.11 podemos observar el grafico del proceso general de producción.

Fig. No. 2.9

Bodega de Café Águila de Oro



Fig. No. 2.10

Selección del café



Para la venta, empresa lo hace de dos maneras, tomando en cuenta la venta directa con los clientes que arriban al negocio mismos que se les podría llamar clientes habituales y la venta bajo pedido que se lo hace entregando el café directamente en cafeterías del sector, a los cuales se les denomina clientes institucionales.

2.5.6 Ventas

En el mercado del café se engloban prácticamente todos los grupos sociales ya que al no ser un alimento excesivamente caro puede ser consumido por la gran mayoría de la gente, por eso los distribuidores han segmentado el mercado de tal manera que ofrecen una gama de productos suficientemente amplia para poder abarcar todos los sectores de la sociedad.

Las tendencias de consumo de café se las encuentra en las casas de café o bares se los, los más famosos son lugares donde la gente navega en el internet y puede tomarse un café mientras otros juegan o adquieren otros servicios. Algunas de las amplias variedades de preparación de café se encuentran en los cafés gourmet o tiendas especiales.

El comportamiento del consumidor en el mundo ha variado sosteniblemente a favor de los cafés de alta calidad, pero también los de responsabilidad ambiental y social. Nuevos frentes de consumo, sobre todo asiáticos, se abren paso con ritmo visible.

El café es uno de los productos orgánicos más exportados por los países en vías de desarrollo. América Latina es el principal origen del café orgánico, pero también se está incrementando en otros continentes. Los importadores principales de café orgánico son Alemania, Bélgica/Luxemburgo, Holanda, Francia y Suecia. Estos países también son importantes procesadores y reexportadores.

Existen tres necesidades primarias de las empresas

1. Penetrar mas en el mercado
2. Incrementar ventas
3. Posicionar el producto

Penetrar en el mercado abarca en el ciclo de vida de un producto desde el prelanzamiento al mercado, pasando por el desarrollo del prototipo, fijación de precios, diseño de la imagen comercial, diseño de los canales de distribución, política de ventas, política de descuentos etc. Es aquí donde se planea, organiza, direcciona y controla la organización comercial.

Debemos contestarnos las preguntas; ¿que vendemos, a quienes vendemos, cómo vendemos, cuando vendemos, quienes deben vender y cuanto debemos vender?

Al responder éstas preguntas tendremos un mapa del territorio comercial que deseamos conquistar, el mapa no es el territorio, pero define con más exactitud el mercado potencial.

Para que exista un incremento en las ventas primero se debe haber vendido el producto, quiere decir que se cuenta ya con un historial de ventas. El historial sirve para tener un parámetro de comparación al implantar el plan de incremento en las ventas.

Cuando el producto no esté posicionado es recomendable fijar una proporción de 70% venta personal y 30 % publicidad. Cuando el producto ya esté posicionado los porcentajes se invierten, 70% publicidad y 30% venta personal.

Existen tres métodos básicos para incrementar las ventas en una empresa

- Incrementar la cartera de clientes
- Hacer más negocios con los clientes actuales
- Elevar los precios.

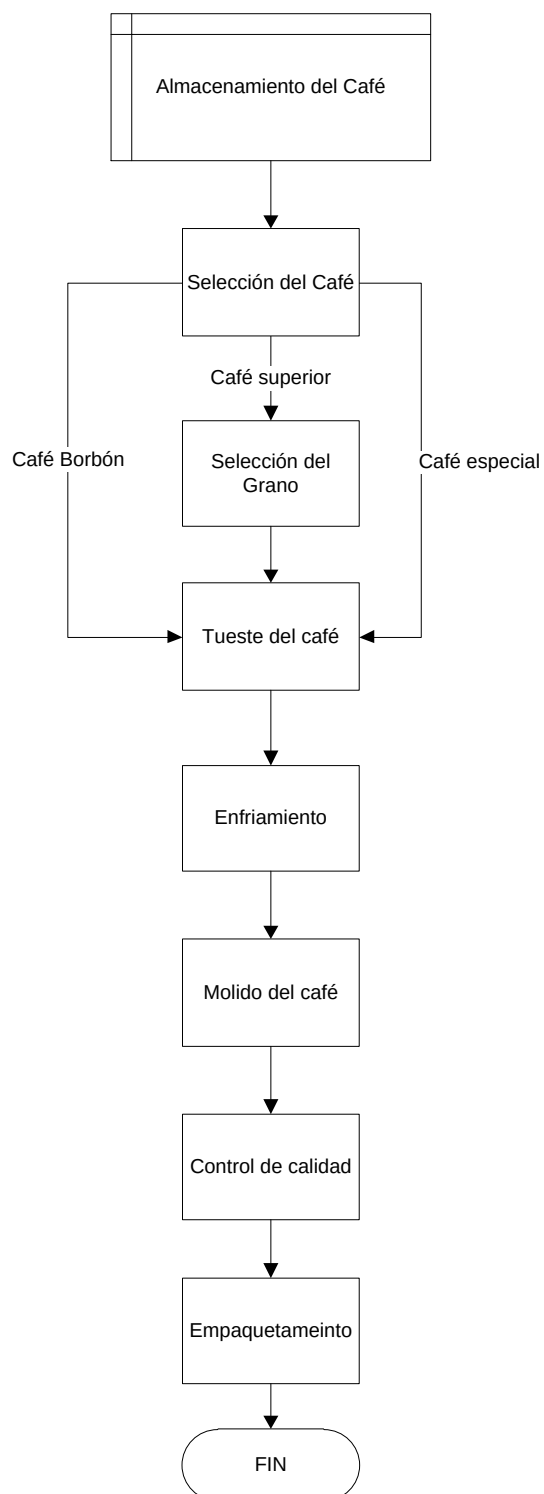
Hay que preocuparse por los dos primeros ya que el tercero sólo aumentará el fuego en la empresa. Se puede hacer uso del método más barato y efectivo para posicionar el café: el marketing de boca en boca o la Mercadotecnia de Guerrilla, son éstos, dos sistemas comprobados de bajo costo y alto impacto.

Al finalizar el período del plan de incremento se puede ocupar el proceso de mejora continua, que no es otra cosa que mejorar lo que funcionó para incrementar las ventas y revisar que fue lo que no funcionó.

Las ventas se incrementan de acuerdo al crecimiento poblacional en los años futuros del sector escogido y teniendo en cuenta la capacidad efectiva de la empresa que se va incrementado poco a poco en los siguientes años.

Fig. No. 2.11

Proceso general de la producción del café



Fuente: Investigación directa
Elaborado por: Fernando Albán Yáñez

2.6 Elaboración del plan estratégico de la empresa

Todas las organizaciones públicas o privadas, con o sin ánimo de lucro, necesitan trazar y ejecutar un plan estratégico. Se convierte en la hoja de ruta indispensable para gestionar eficazmente la estrategia y de esta forma poder alcanzar la visión organizacional o corporativa.

“Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia, identifica la aparición de la planificación estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra <la teoría del juego>; "una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta".⁴⁸

El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.

Así, el Plan Estratégico se redacta en función de los principales objetivos que la organización pretende y en él se especifican las políticas y líneas de actuación concretas orientadas a la consecución de los objetivos y los intervalos de tiempo precisos que deben ser cumplidos para cada una de las acciones propuestas.

“El plan estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios...) cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años”.⁴⁹

2.6.1 Misión

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe, así mismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión. En la misión se define la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

⁴⁸ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/

⁴⁹ http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.aspx

“La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) él para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas”.⁵⁰

La importancia de la misión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

2.6.1.1 Misión de la Empresa Café Águila de Oro

Conocido ya las cualidades de Café Águila de Oro se puede determinar una misión que a continuación se detalla:

Café Águila de Oro es una empresa artesanal creada hace 62 años, que tiene como misión satisfacer la necesidad de los más exigentes paladares a través de la compra, procesamiento, comercialización y distribución de café 100% arábigo, de calidad, garantizando por su sabor, olor y textura, escogido, tostado y molido a la vista del cliente, por un personal altamente capacitado, apto para contribuir con el reto de elaborar, distribuir y ofrecer nuestro producto, además con tecnología artesanal acorde a nuestros requerimientos.

2.6.2 Visión

Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

“La palabra, que se aplica en el liderazgo y el coaching, visión proviene del latín visio que significa ver o acción de ver. Preliminarmente, entonces, podemos decir que la visión es un acto de ver, una acción llevada a cabo por la persona humana, en la

⁵⁰ <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

que ve algo. Este ver debe diferenciarse del simple mirar. La acción de mirar es, en principio, superficial, mientras que el acto de ver alcanza una profundidad que escapa a la mera mirada. Así, entonces, la visión es un acto de ver en profundidad”.⁵¹

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.

2.6.2.1 Visión de la Empresa Café Águila de Oro

Analizando lo que quiere la empresa se puede determinar una visión de la misma, que debe ser revisada en cinco años para observar sus cumplimientos y plantear la nueva visión. De esta forma se estructura la siguiente:

Durante los próximos tres años la Empresa Café Águila de Oro, será una organización líder en la producción, comercialización y distribución de café orgánico, desarrollando credibilidad y preferencia por la calidad del producto que se ofrece en el mercado nacional, y por la seguridad que brinda a sus clientes internos y externos.

2.6.3 Formulación de objetivos

Los objetivos son declaraciones que describen la naturaleza, alcance, el estilo, los ideales y sueños de una organización para el mediano y largo plazo, estos en conjunto configuran una definición y cuyo logro nos permite saber si la hemos alcanzado.

Cada objetivo estratégico debe responder, en la perspectiva en que está planteado, las siguientes preguntas: ¿qué se quiere lograr?, ¿cuándo se debe lograr? Y ¿cómo se sabrá que se ha logrado?

“El objetivo genérico de toda empresa, con ánimo de lucro, es buscar la maximización del valor de la misma. La consecución de este objetivo a largo plazo implica por un lado, la posibilidad del pago de salarios a los trabajadores, los impuestos a la administración, los pagos a los proveedores y, de forma genérica, la continuidad de la

⁵¹ <http://www.sabiduria.com/liderazgo/vision/>

actividad de la empresa. Así, la obtención de beneficio a largo plazo se convierte en el objetivo dominante de toda organización.”⁵²

2.6.3.1 Objetivos de la Empresa Café Águila de Oro

Actualmente la empresa no tiene establecidos objetivos a perseguir, por tal razón se ha analizado su situación para obtener el siguiente objetivo:

Alcanzar la mayor participación del mercado mediante la elaboración de un producto competitivo que satisfaga las necesidades y exigencias de los clientes, permitiendo obtener una rentabilidad adecuada, utilizando eficientemente los recursos disponibles y contribuyendo al desarrollo del grupo humano que labora en la empresa.

2.6.4 Valores

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social. Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define así misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

“Los valores plantean e 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 ella, 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”.⁵³

⁵² Paola Albán y Roger Saavedra, Propuesta de un Plan y Sistema de Control Estratégicos, Aplicando la Metodología del Cuadro de Mando Integral, en la empresa Kilikos Flowers Cía. Ltda., dedicada a la Producción y Comercialización de Rosas, ubicado en el Cantón Pedro Moncayo, Disertación (Quito) 2009, Capítulo dos pag.27

⁵³ FRANCES Antonio, Estrategia y Planes para la Empresa con el CMI, Prentice-Hall, México, 2006, pág. 44.

2.6.4.1 Valores de la Empresa Café Águila de Oro

Del análisis que se hizo con el gerente propietario se pudo resaltar siete valores de la empresa que se presentan a continuación:

- **Compromiso con la organización:**

Al ser una empresa netamente familiar, y al ser el 90% de trabajadores componentes de la familia, el compromiso que tiene cada uno en sus responsabilidades se puede identificar en la labor diaria que lo realiza, a través de su puntualidad y entrega a la producción y venta del café.

El compromiso es un tema que ha interesado desde hace más de dos décadas a los directivos y a los estudios del comportamiento humano en las organizaciones. El compromiso organizacional es la vinculación afectiva a la organización y al logro de sus objetivos constituido por tres factores: aceptación de los objetivos y valores de la organización; disposición a aportar esfuerzo a favor de la organización; deseo de permanecer en la organización. Son vínculos que los trabajadores establecen con la organización para proteger sus propios intereses personales y no correr el riesgo de perder las “inversiones

- **Honestidad:**

“La honestidad es una cualidad de calidad humana que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad (decir la verdad), de acuerdo con los valores de verdad y justicia. Se trata de vivir acorde a como se piensa y se siente. En su sentido más evidente, la honestidad puede entenderse como el simple respeto a la verdad en relación con el mundo, los hechos y las personas; en otros sentidos, la honestidad también implica la relación entre el sujeto y los demás, y del sujeto consigo mismo.”⁵⁴

- **Lealtad:**

El personal sabe de los procesos que se realizan para producir un café con un aroma y sabor particular como es el de Café Águila de Oro, por tanto la confianza que se

⁵⁴ <http://es.wikipedia.org/wiki/Honestidad>

mantiene en ellos ha producido que los trabajadores se sientan comprometidos frente a la lealtad para con la empresa.

La lealtad es la obligación de fidelidad que un sujeto o ciudadano le debe a su empresa o a si mismo, aquello con que uno se ha comprometido aún en circunstancias cambiantes.

- **Liderazgo efectivo:**

Dentro de la filosofía que establece Deming, se considera al liderazgo como uno de los puntos básicos para lograr la Calidad Total y la Mejora Continua dentro de las organizaciones, así también es necesario aclarar que el liderazgo se establece desde la alta gerencia y se entiende como un facilitador, es decir, “el líder ayuda a los trabajadores a hacer una mejor tarea y a desarrollar sus habilidades” (Deming, 1953).

- **Desarrollo humano:**

Para el gerente es muy importante que los colaboradores de la empresa se sientan bien haciendo su trabajo, para lo cual apoya incondicionalmente en el desarrollo tanto personal como empresarial.

El desarrollo humano es mucho más que el crecimiento o caída de los ingresos de una nación. Busca garantizar el ambiente necesario para que las personas y los grupos humanos puedan desarrollar sus potencialidades y así llevar una vida creativa y productiva conforme con sus necesidades e intereses.

Para ampliar estas opciones es fundamental construir capacidades humanas, las capacidades más básicas para el desarrollo humano son: llevar una vida larga y saludable, tener acceso a los recursos que permitan a las personas vivir dignamente y tener la posibilidad de participar en las decisiones que afectan a su comunidad. Sin estas capacidades muchas de las opciones simplemente no existen y muchas oportunidades son inaccesibles

- **Servicio al cliente:**

El servicio al cliente se podría decir que es el valor más importante que tiene la empresa Café Águila de Oro ya que la empresa se debe a sus clientes, el cliente es la persona más substancial que es considerado como parte del proceso de desarrollo empresarial.

El servicio al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo, un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal.

2.6.5 **Análisis FODA**

Hay varias herramientas que se pueden utilizar para hacer un diagnóstico de la empresa, herramientas financieras, administrativas entre otras. El método FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una metodología que nos ayuda a analizar elementos internos a la empresa y por tanto controlables, tales como fortaleza y debilidades, para enfrentar factores externos a la misma y por tanto no controlables, tales como oportunidad y amenazas.

“La matriz FODA se puede emplear para establecer una tipología de estrategias. Las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan estrategias ofensivas. Las que se enfrentan teniendo debilidades generan estrategias adaptativas. Las amenazas que se enfrentan con fortalezas originan estrategias reactivas, mientras que las enfrentadas con debilidades generan estrategias defensivas”⁵⁵ Figura 2.10.

⁵⁵ FRANCES Antonio, Estrategia y Planes para la Empresa con el CMI, Prentice-Hall, México, 2006, pág.25

Figura No. 2.12

Matriz FODA y estrategia

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Estrategias Ofensivas	Estrategias reactivas
Debilidades	Estrategias adaptativas	Estrategias defensivas

Fuente: FRANCES Antonio, Estrategia y Planes para la Empresa con el CMI, Primera Edición, México, 2006 pág. 26

Elaborado por: Fernando Albán Yáñez

2.6.5.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas FODA

Cuadro No. 2.2
FODA de Café Águila de Oro

FACTORES INTERNOS Controlables	FACTORES EXTERNOS No Controlables
FORTALEZAS - Cuenta con una página WEB que le permite hacer la promoción y venta del café - La ubicación geográfica donde se encuentra la empresa es privilegiada ya que es única en el sector. - El producto es de calidad y procesado a vista del cliente mismo que satisfacen los requerimiento de los clientes - El precio esta al alcance de los clientes. - El nombre de la empresa se encuentra posicionado en el mercado. - La buena relación que tiene la empresa con proveedores de la materia prima. (+)	OPORTUNIDADES - El consumo de café es una tradición - El Café ecuatoriano es altamente reconocido a nivel nacional e internacional. - Apertura de nuevos mercados - Buena relación comercial con los clientes. - El precio del café de la competencia con relación al de Café Águila de Oro es mas alto - El desarrollo de tecnología en las empresas. - La preferencia por el producto orgánico por parte de las personas. - Capacitación en la rama cafetera. (+)
DEBILIDADES - La maquinaria que ocupa la empresa es tecnología artesanal. - Los procesos que se en la producción y administración de la empresa son empíricos. - No existe un sistema de control y manejo de la mercadería. - El personal que labora en la empresa es netamente empírico. - Poca infraestructura física para almacenaje. - Limitada capacidad de gestión empresarial. (-)	AMENAZAS - Aumento de competidores - Existencia de productos sustitutos en el mercado - Por ocasiones el precio de la materia prima es establecido por la competencia - Incremento en el precio de materia prima por la demanda del producto. - Inflación nacional - El abastecimiento de a materia prima es temporal. - Limitado acceso al Crédito. (-)

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: Fernando Albán Yánez

2.6.6 Estrategias

Las estrategias son principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto, mediano y largo plazos según el horizonte temporal.

“Una estrategia está conformada por todas las actividades que son necesarias para cumplir un objetivo; esta consiste, por lo general, en una actividad principal dividida en varias actividades secundarias. Tanto las actividades principales, como las secundarias de una estrategia, deberán estar claramente definidas”⁵⁶.

⁵⁶ Paola Albán y Roger Saavedra, Propuesta de un Plan y Sistema de Control Estratégicos, Aplicando la Metodología del Cuadro de Mando Integral, en la empresa Kilikos Flowers Cía. Ltda., dedicada a la Producción y Comercialización de Rosas, ubicado en el Cantón Pedro Moncayo, Disertación (Quito) 2009, Capítulo dos pag.28

Capítulo 3

Teoría del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral, o más conocido como Balance Scorecard, es un marco conceptual orientado a la Gestión Estratégica, resultado de un trabajo de investigación realizado por Robert Kaplan y David P. Norton, patrocinado por la empresa KPMG, y publicado luego como un artículo en la Revista Harvard Business Review (Enero – Febrero 1992).

Esta metodología, permite transmitir las estrategias definidas por una organización, de una manera más clara y eficiente a todos los integrantes de la misma, y a la vez, poder traducir dichas estrategias en objetivos, indicadores y acciones concretas.

El Cuadro de Mando Integral constituye un enfoque innovador que puede enriquecer el control de gestión de cualquier organización privada o pública.

3.1 Origen del Cuadro de Mando Integral

En los últimos años y quizás ahora más que en otras ocasiones, dentro del área del Management, emerge con fuerza el concepto del Cuadro de Mando Integral, acuñado por Kaplan y Norton y, cuyo impacto empresarial está fuera de toda duda.

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, supone la evolución del Cuadro de Mando tradicional que aportaba información sobre aspectos concretos de una organización pero que no nos permitía tener una visión global de la misma tal y como lo hace el Cuadro de Mando Integral. Para conseguir esto, el Cuadro de Mando Integral utiliza un conjunto de indicadores que, a diferencia de los cuadros de mando tradicionales, están plenamente integrados y coordinados, a través de relaciones causa-efecto, con los objetivos y metas de la organización. Se trata de una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores.

Aunque en su origen se trataba fundamentalmente de una herramienta de medición, hoy en día esto se ha superado y el CMI es considerado como un mecanismo para la implantación de una estrategia integral, siendo por tanto su finalidad más importante la

implantación correcta de la estrategia, lo que se consigue a través de una adecuada definición de los objetivos, perfectamente alineados y relacionados con la misma. En la práctica, esto supone que las organizaciones se vean obligadas a redefinir su estrategia y, lógicamente, sus sistemas de información.

El Cuadro de Mando Integral tiene su explosión a principios de los años '90, a raíz de los estudios realizados por Kaplan & Norton en un grupo de empresas en la década de los años '80, buscando nuevas formas de evaluar el desempeño empresarial.

El Nolan Norton Institute, la división de investigación de KPMG, patrocinó un estudio de un año de duración sobre múltiples empresas: “La medición de los resultados en la empresa del futuro”. El estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera se estaban volviendo obsoletos. Los participantes en el estudio creían que la dependencia de unas concisas mediciones de la actuación financiera estaba obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones, para crear un futuro valor económico.

En los inicios del proyecto se examinaron estudios recientes sobre casos de sistemas innovadores de medición de la actuación. Uno de ellos, Analog Devices, describía un enfoque para medir la tasa de progreso de actividades de mejora continua. El caso también mostró la forma en que Analog estaba utilizando un “Cuadro de mando corporativo”, de nueva creación, que además de varios indicadores financieros tradicionales, contenía mediciones de actuación relacionadas con los plazos de entrega a los clientes, la calidad y los tiempos de los ciclos de los procesos de fabricación, y la eficacia de los avances de los nuevos productos. Art Schneiderman, que entonces era vicepresidente de mejora de calidad y productividad en Analog Devices, acudió a una reunión para compartir las experiencias de su empresa con el Cuadro de Mando. Durante la primera mitad del estudio se presentó una gran variedad de ideas, incluyendo el valor del accionista, mediciones de productividad y calidad, y nuevos planes de compensación, pero los participantes se centraron en el Cuadro de Mando multidimensional, ya que parecía ser lo más prometedor para sus necesidades.

Las discusiones del grupo condujeron a una expansión del Cuadro de Mando hasta llegar a lo que se denominó como un “Cuadro de Mando Integral”, organizado en torno

a cuatro perspectivas muy precisas: la financiera, la del cliente, la interna, y la de innovación y formación. El nombre reflejaba el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos, y entre perspectivas de actuación externas e internas.

De hecho, la originalidad de esta herramienta no radica, precisamente, en la combinación de indicadores financieros y no financieros, pues durante la revolución de la Dirección Científica a principios del siglo XX, ingenieros en empresas innovadoras habían desarrollado tableros de control con la combinación de estos indicadores; por lo tanto, según Dávila (1999), “es una idea con cien años de antigüedad”. La idea de combinarlos para realizar el seguimiento de los procesos estratégicos tiene casi la misma edad que el concepto de estrategia; es decir, unos 40 años. De manera que, lo novedoso del Cuadro de Mando Integral es, exactamente, el modo como se seleccionan, determinan e interrelacionan los mencionados indicadores.

3.2 Definición del Cuadro de Mando Integral

Según la definición de los autores Kaplan y Norton, un buen Cuadro de Mando Integral debe "contar la historia de su estrategia", es decir, debe reflejar la estrategia del negocio. Con ello se quiere destacar que en Cuadro de Mando Integral es más que una lista de indicadores, agrupada en financieros y no financieros, o separada en perspectivas, el Cuadro de Mando Integral es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

“El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que permite "monitorizar" mediante indicadores, el cumplimiento de la estrategia desarrollada por la dirección, a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos”.⁵⁷

“El CUADRO DE MANDO INTEGRAL es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas:

⁵⁷ http://www.webandmacros.com/Cuadro_mando_integral.htm

finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma”⁵⁸.

Para entender mejor el significado y el uso de la herramienta del Cuadro de Mando integral, como su nombre lo dice, es un cuadro de mando, o mando de control o un tablero de comando en donde se puede regular y controlar determinados estados y cumplimientos mediante datos actuales y metas, para así llegar a la meta principal dentro de un negocio. Así, un Cuadro de Mando integral muestra indicadores del estado de determinada actividad, proceso, objetivo, estrategia, etc., al interior de una organización.

3.3 Importancia del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral sitúa a la estrategia en el centro de la organización y se enfoca hacia las diferentes áreas que la integran. Muestra la interrelación entre las perspectivas y hacia la meta general de la organización mediante indicadores e inductores.

La correcta selección de los indicadores tiene gran importancia ya que los mismos han de explicar las razones del éxito o fracaso de la empresa. Además sirven de alarma para poner en marcha acciones correctoras inmediatas.

La aparición del Cuadro de Mando Integral es el resultado de una necesidad de gestión de finales de siglo. La inestabilidad y complejidad del mercado, debidos en gran parte al desarrollo tecnológico experimentado en las últimas décadas ha desnudado las falencias de los sistemas de gestión basados únicamente en los aspectos financieros de una entidad. Los sistemas que aparecieron en años anteriores para combatir dicha deficiencia se enfocaron en otros aspectos importantes de la organización como son la calidad y los clientes, pero fracasaban al momento de explicar de modo integral el funcionamiento de la empresa y las causas de los resultados obtenidos.

⁵⁸ GÚÍA DE APOYO AL EMPRENDEDOR “CUADRO DE MANDO INTEGRAL”, ceei Ciudad Real Creaciòn y Desarrollo de Empresas, Pág. 4 de 38

El Cuadro de Mando Integral sitúa a la estrategia en el centro de la organización y se enfoca hacia las diferentes áreas que la integran. Muestra la interrelación entre las perspectiva y hacia la meta general de la organización mediante indicadores e inductores. Al crear sinergia entre las partes constituyentes de la empresa se trata de demostrar que "el todo es más grande que la suma de sus partes". Si una entidad no puede crear sinergia entre sus partes, nos preguntamos por qué no se segregan y operan de forma independiente.

3.4 Elementos del Cuadro de Mando Integral

Los elementos del Cuadro de Mando Integral son:

1. Misión, Visión, Valores
2. Objetivos Estratégicos y Estrategias
3. Perspectivas.
4. Mapas Estratégicos.
5. Indicadores y sus Metas.
6. Iniciativas Estratégicas con sus responsables y recursos necesarios.

3.4.1 La visión y misión

La misión es la declaración de la razón de ser de la organización, es una definición de la empresa que va más allá de obtener utilidades para los accionistas. La misión puede ser:

- Genérica.
- Orientada a las actividades.
- Orientada a la actividad principal de la organización.
- Orientada al propósito de la actividad principal.

La visión refleja en forma escrita lo que la empresa desea ser en un futuro en un plazo definido (3 a 5 años por lo general).

En el capítulo anterior ya se estableció la visión de la empresa de acuerdo a lo que se quiere perseguir a cinco años

3.4.2 Objetivos estratégicos

Los Objetivos Estratégicos definen qué se va a hacer para lograr la misión, visión. Establecen una dirección, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación. Deben ser pocos, desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros.

“El sujeto que ejecuta la acción, corporación, negocio o departamento, suele quedar implícito. Los objetivos estratégicos permiten expresar los cambios que se desean introducir en la empresa, así como los vínculos causales entre ellos. En general, no se presentan a medirlos directamente debido a su carácter multidimensional. Para ello se emplean los indicadores”.⁵⁹ Figura 3.2

Figura No. 3.1

Objetivos Estratégicos

Formulación de Objetivos estratégicos	Expresan la acción de tomar en relación con una variable estratégica.
Componentes	Verbo en infinitivo (incrementar, reducir).
	Sujeto (Café Águila de Oro, departamento, etc.), generalmente queda implícito.
	Variable estratégica (rentabilidad, calidad del producto).
	Tiempo (generalmente mediano plazo, de 3 a 5 años).
	Ejemplo: incrementar el valor de la empresa.
Verificación del cumplimiento	Indirecta, mediante indicadores.

FUENTE: Estrategia y Planes para la Empresa con el CMI, Antonio Francés, Pág. 54.

ELABORADO POR: Fernando Albán Yáñez

⁵⁹FRANCES Antonio, Estrategia y Planes para la Empresa con el CMI, Prentice-Hall, México, 2006, pág.54

3.4.2.1 Objetivos de la empresa Café Águila de Oro

A través de del cumplimiento de los objetivos estratégicos, Café Águila de Oro espera alcanzar la misión establecida; es así que, guiándose por la estrategias, la organización pretende alinear cada una de estas a los objetivos que se plantean a continuación:

- Implantar, hasta antes del 2013, un sistema de gestión de procesos, la estandarización de los mismo y mejora de los procesos productivos y administrativos
- Captar más clientes directos para Café Águila de Oro, incrementando su cartera en un mínimo del 25% hasta el año 2014.
- Incrementar las utilidades de cada ejercicio contable en un 10% hasta antes del año 2014.
- Establecer alianzas estratégicas con los proveedores del café para contar con una materia prima de calidad, que permita la elaboración de un producto final competitivo y de agrado para el cliente sin que haya escases de la misma.
- Aumentar la satisfacción y fidelidad de los clientes al menos en un 10% anual hasta diciembre del 2014.
- Aumentar la productividad en un 50% del nivel actual hasta el año 2014, que permita crecer como negocio y aumentar la rentabilidad del mismo.
- Disminuir los costos de fabricación en un 10% anual y de esta manera lograr una reducción de precios y obtener una rentabilidad apropiada.
- Desarrollar un talento humano capacitado motivado y comprometido con los objetivos organizacionales, incrementando si capacidad productiva en un 50% para diciembre del 2014

3.4.2.2 Formulación de estrategias

- ✓ Análisis, revisión y estandarización los procesos principales de producción de la empresa, que permita lograr un comportamiento estable que genere un producto con calidad homogénea y bajos costos.
- ✓ Mejoramiento de los canales directos de comercialización del producto, para la facilitación de la distribución y entrega del café al consumidor final tomando en consideración la pagina web que cuenta la empresa, salidas puerta a puerta, etc.

- ✓ Incremento en las ventas del producto a través de la promoción del mismo e incentivos al equipo de ventas y de esta forma mejorar los ingresos de la empresa.
- ✓ Mejoramiento continuo de la mano de obra local, mediante la ejecución de un plan de capacitación técnica.
- ✓ Implantación de un método para el cálculo de costos de producción que permita determinar la cantidad y calidad de los recursos necesarios para el proceso de producción, y que sirva de base para establecer un precio competitivo en el mercado.
- ✓ Implantación de un servicio de post venta, a fin de conocer en detalle las necesidades del cliente, las impresiones luego de haber hecho la compra del café, hacerle saber de nuestras nuevas ofertas o promociones, etc.
- ✓ Elaboración de alianzas estratégicas con los proveedores que permita asegurar la provisión de materia prima de calidad.
- ✓ Dotación de cursos de capacitación y motivación al personal que requiera, además proporcionar incentivos por meta cumplida

3.4.2.3 Alineación de las estrategias con los objetivos

Tabla No. 3.1

Alineación Estratégica

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS
Analizar, revisar y estandarizar los procesos principales de producción de la empresa, que permita lograr un comportamiento estable que genere un producto con calidad homogénea y bajos costos.	Implantar, hasta antes del 2013, un sistema de gestión de procesos, la estandarización de los mismo y la mejora de los procesos productivos y administrativos
Mejorar los canales directos de comercialización del producto, para la facilitación de la distribución y entrega del café al consumidor final tomando en consideración la pagina web que cuenta la empresa, salidas puerta a puerta, etc.	Captar más clientes directos para Café Águila de Oro, incrementando su cartera en un mínimo del 25% hasta el año 2014.
Búsqueda de la optimización de la maquinaria.	Aumentar la productividad en un 20% del nivel actual hasta el año 2014, que permita crecer como negocio y aumentar la rentabilidad del mismo.
Incrementar las ventas del producto a través de la promoción del mismo e incentivos al equipo de ventas y de esta forma mejorar los ingresos de la empresa.	Incrementar las utilidades de cada ejercicio contable en un 10% hasta antes del 2014.
Establecer un método para el cálculo de costos de producción que permita determinar la cantidad y calidad de los recursos necesarios para proceso de producción, y que sirva de base para establecer un precio competitivo en el mercado.	Disminuir los costos de fabricación en un 10% anual y de esta manera lograr una reducción de precios y obtener una rentabilidad apropiada.
Implantar alianzas estratégicas con los proveedores que permita asegurar la provisión de materia prima de calidad.	Establecer alianzas estratégicas con los proveedores del café para contar con una materia prima de calidad, que permita la elaboración de un producto final competitivo y de agrado para el cliente sin que haya escases de la misma.
Entregar cursos de capacitación y motivación al personal que requiera, además proporcionar incentivos por meta cumplida	Desarrollar un talento humano capacitado motivado y comprometido con los objetivos organizacionales, incrementando si capacidad productiva en un 50% para diciembre del 2014
Establecer un servicio de post venta, a fin de conocer en detalle las necesidades del cliente, las impresiones luego de haber hecho la compra del café, hacerle saber de nuestras nuevas ofertas o promociones, etc.	Aumentar la satisfacción y fidelidad de los clientes al menos en un 10% anual hasta diciembre del 2014.

FUENTE: Investigación directa

ELABORADO POR: Fernando Albán Yáñez

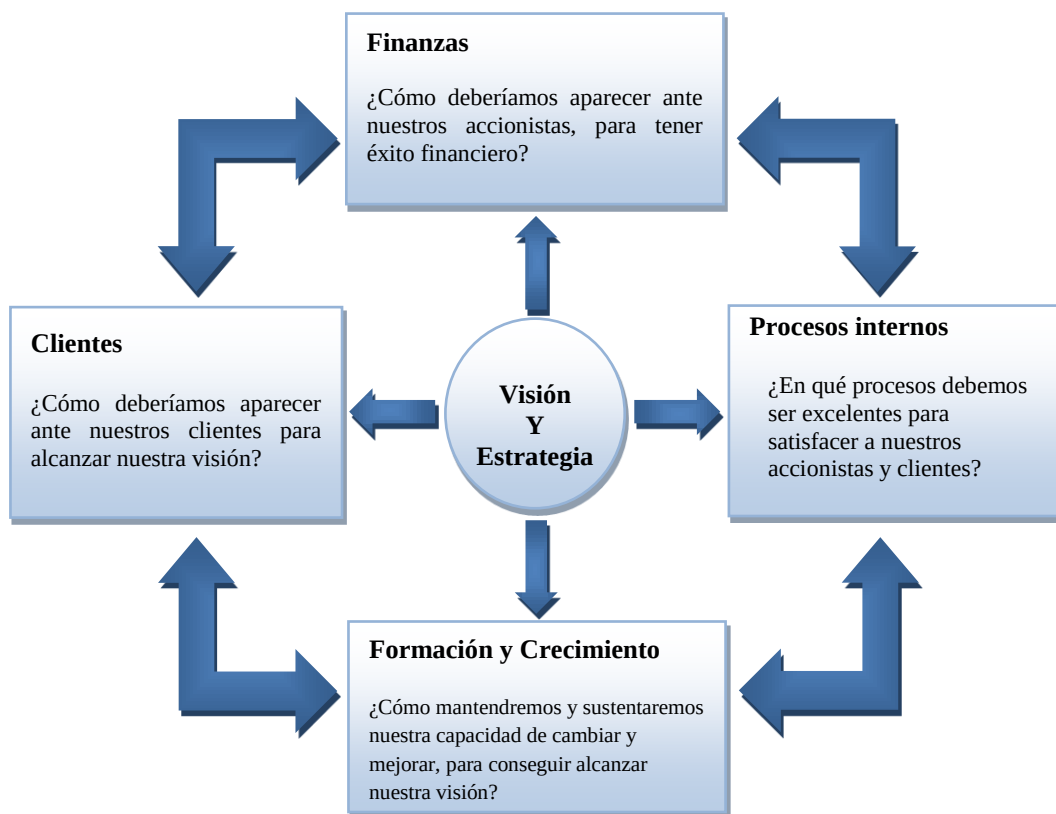
3.4.3 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

La idea del Cuadro de Mando Integral es sencilla y transparente, como toda buena idea. Reconoce que la finalidad de la actividad empresarial es el resultado de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos: financiero, marketing (comercialización), procesos internos; preparación y desarrollo del personal.

“Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando integral se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral”. Figura 3.1

Figura No. 3.2

Estructura del Cuadro de Mando Integral



FUENTE: KAPLAN Robert y NORTON David; Cuadro de Mando Integral; Barcelona 2000; página 22.
ELABORADO POR: Fernando Albán Yáñez

Estas diferentes perspectivas plantean un equilibrio entre diferentes visiones. Las acciones planteadas en función de cada perspectiva, afectan y son afectadas por las acciones tomadas en función de las otras. La combinación de estas cuatro perspectivas en un sistema integrado que compondrán el Cuadro de Mando Integral.

El diseño de las perspectivas hace referencia a la clasificación de los objetivos estratégicos de acuerdo a la injerencia que tienen en determinada área del Cuadro de mando Integral, pudiendo ubicarse en las respectivas perspectivas. Para lo cual se determinó los objetivos estratégicos alineados con cada perspectiva en la siguiente tabla:

Tabla No. 3.2
Objetivos por perspectivas

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PERSPECTIVA FINANCIERA	PERSPECTIVA CLIENTE	PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	PERSPECTIVA APRENDISAJE CRECIMIENTO
Implantar, hasta antes del 2013, un sistema de gestión de procesos, la estandarización de los mismo y la mejora de los procesos productivos y administrativos			X	
Captar más clientes directos para Café Águila de Oro, incrementando su cartera en un mínimo del 25% hasta el año 2014.		X		
Incrementar la utilidad de cada ejercicio contable en un 10% anual antes de diciembre del 2014.	X			
Establecer alianzas estratégicas con los proveedores del café para contar con una materia prima de calidad, que permita la elaboración de un producto final competitivo y de agrado para el cliente sin que haya escases de la misma			X	
Aumentar la satisfacción y fidelidad de los clientes al menos en un 10% anual hasta diciembre del 2014.		X		
Aumentar la productividad en un 20% del nivel actual hasta el año 2014, que permita crecer como negocio y aumentar la rentabilidad del mismo.	X			
Desarrollar un talento humano capacitado motivado y comprometido con los objetivos organizacionales, incrementando si capacidad productiva en un 50% para diciembre del 2014				X
Disminuir los costos de fabricación en un 10% anual y d esta manera lograr una reducción de precios y la obtención de una rentabilidad apropiada.	X			

FUENTE: Investigación directa
ELABORADO POR: Fernando Albán Yáñez

3.4.3.1 La perspectiva financiera.

En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la compañía, y muestran el pasado de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata, sino que deben efectuarse cierres que aseguren la compilación y consistencia de la información.

Este aspecto resume el propósito último de las organizaciones comerciales, y se enfoca en producir mejores ganancias para los accionistas o dueños de las organizaciones. En una organización sin fines de lucro, esta perspectiva puede verse como el objetivo de maximizar la utilización del presupuesto.

La perspectiva financiera mide el crecimiento del valor de la empresa incorporando la visión que tienen los accionistas y su interés para que esta reditúe

“Esta perspectiva representa -siempre que se trate de una empresa orientada hacia la rentabilidad- la mira para el éxito o el fracaso de una estrategia. Contiene aquellos objetivos e indicadores que miden el resultado (financiero) de la ejecución de la estrategia. La perspectiva financiera documenta si se ha podido realizar el fin último de la actividad económica, es decir, la consecución del éxito económico a largo plazo.”⁶⁰

- Análisis de la perspectiva financiera en Café Águila de Oro

El objetivo a alcanzarse en la perspectiva financiera es:

- Incrementar la utilidad de cada ejercicio contable en un 10% anual antes de diciembre del 2014.
- Aumentar la productividad en un 25% del nivel actual hasta el año 2014, que permita crecer como negocio y aumentar la rentabilidad del mismo.

Para lograr el incremento de la utilidad del ejercicio contable Café Águila de Oro se plantea objetivos como: controlar y reducir los gastos, incrementar el monto de producción del café.

⁶⁰ HORVATH & PARTHERS, “Dominar el Cuadro de Mando Integral”; Edición Gestión 2000; Barcelona; 2003; pg. 56

3.4.3.2 La perspectiva del cliente.

Para que funcione una sistema financiero en una empresa se necesita que hay una rotación de mercadería misma que lo produce el elemento más importante de la empresa que es el cliente, clientes satisfechos y leales, en pocas palabras en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios.

Sin consumidores no existe ningún tipo de mercado. Por consiguiente, se deberán cubrir las necesidades de los compradores entre ellas se encuentran los precios, la calidad del producto o servicio, tiempo, función, imagen y relación.

Esta perspectiva incluye aquellos objetivos estratégicos que tienen en cuenta la satisfacción del Cliente. Es lógico pensar que un cliente más satisfecho, consumirá más de nuestros servicios o productos, mejorará la imagen y posicionará mejor ante la competencia.

- Análisis de la perspectiva del cliente en Café Águila de Oro

Respecto a los clientes, la empresa establece dos objetivos a continuación:

- Captar más clientes directos hacia Café Águila de Oro, incrementando su cartera en un mínimo del 25% para diciembre del 2014
- Aumentar la satisfacción y fidelidad de los clientes al menos en un 10% anual hasta diciembre del 2014.

Con el primer objetivo se espera incorporar nuevos clientes a través de la promoción del producto, utilizando nuevos canales de comunicación y aprovechando los ya existentes como la página WEB, de esta manera si se puede captara nuevos clientes potenciales.

Hay que tomar muy en cuenta el pensamiento del cliente; en la actualidad lograr la plena satisfacción del cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente de los clientes y por ende en el mercado meta. Por ello, es necesario implantar un servicio de post venta que realice el seguimiento constante a los clientes atendidos.

3.4.3.3 La perspectiva del proceso interno.

Se trata de analizar aquellas actividades o procesos que debe emprender y alcanzar la organización para cubrir las proposiciones establecidas en la perspectiva del cliente. Los indicadores nos medirán, básicamente, la productividad y calidad alcanzada por la empresa.

“La perspectiva de procesos define los outputs y los resultados de los rendimientos de los procesos necesarios, para cumplir los objetivos. Se debe considerar únicamente aquellos procesos que tengan una importancia destacada para la ejecución de la estrategia”.⁶¹

Para el análisis de proceso interno se deben utilizar herramientas que muestren la información requerida sobre estos. Una de las herramientas más utilizadas es el Diagrama de Flujos o Flujograma.

Sin duda de nada sirve tener una buena planeación estratégica sino se lleva a la práctica de una manera correcta y el primer paso para conseguirlo es identificar los procesos claves de la organización que influyen para conseguir los objetivos financieros y de clientes y que permiten trabajar en pos de la misión.

- Análisis de la perspectiva del proceso interno de Café Águila de Oro

Para el cumplimiento de esta perspectiva Café Águila de Oro se plantea los siguientes objetivos:

- Implantar, hasta antes del 2013, un sistema de gestión de procesos, la estandarización de los mismos y la mejora de los procesos productivos y administrativos.
- Establecer alianzas estratégicas con los proveedores del café para contar con una materia prima de calidad, que permita la elaboración de un producto final competitivo y de agrado para el cliente sin que haya escases de la misma.

⁶¹ HORVATH & PARTHERS, “Dominar el Cuadro de Mando Integral”; Edición Gestión 2000; Barcelona; 2003; pg. 56

Para dar cumplimiento a este objetivo lo primero que se debe definir es cada uno de los procesos que conlleva a que el producto llegue con satisfacción al cliente, estandarizando las actividades que comprenden y designando sus respectivos responsables.

Toda empresa tiene como objetivos el crecimiento, la supervivencia, y la obtención de utilidades; para el alcance de éstos la gerencia deben realizar una distribución adecuada de recursos, tanto financieros como humanos, basados en buena medida en información de costos, de hecho son frecuentes los análisis de costos realizados para la adopción de decisiones, para la planeación y el control.

Para lograr que el precio sea competitivo en el mercado, Café Águila de Oro debe poner énfasis en implantar este objetivo si quiere mantener su precio y que sobretodo aumente utilidades, el establecer precios a través de un sistema de costos mejora el control proporcionando información sobre los costos incurridos por cada departamento de manufactura o proceso.

3.4.3.4 La perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Es la perspectiva que requiere más atención, sobre todo si piensa obtener resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifican la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo.

Hay que lograr formación y crecimiento en tres áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

“Los objetivos de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. Los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando”.⁶²

⁶² ROBERT S. KAPLAN & DAVID P. NORTON, “El Cuadro de Mando Integral”; Edición Gestión 2000; Barcelona; 1997; pg. 139

También denominada “Recursos estratégicos-personas”, “Gente y Sistemas”. Para todas las organizaciones su recurso humano y materiales son sus principales armas para alcanzar el éxito y mantenerse en él. En esta perspectiva se encuentran las fuentes primarias de creación de valor.

Desafortunadamente, muchas organizaciones en épocas de crisis tienen como primera opción reducir esta fuente cuando toman como alternativa recortar las inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos. En la mayoría de los modelos de Gestión Integral consideran al recurso humano como un elemento clave en la gestión.

- **Análisis de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de Café Águila de Oro**

En esta perspectiva se tiene como objetivos:

- Desarrollar un talento humano, capacitado, motivado y comprometido con los objetivos organizacionales, incrementando su capacidad productiva en un 50% para diciembre del 2014

El objetivo estratégico de desarrollar el talento humano, se logrará con una constante motivación a los trabajadores a través de incrementar la capacidad laboral con incentivos económicos y no económicos, además de implantar talleres de capacitación tecnológica y trabajo en equipo para formar un clima organizacional solidario.

Ahora bien, todo ese conocimiento adquirido puede servir para el alcance del siguiente objetivo, una sucursal, que nos indica que la empresa tiene un crecimiento económico y sobretodo que los objetivos estratégicos se están cumpliendo.

3.4.4 Mapas estratégicos

Es una representación grafica y simplificada de la estrategia de una organización. Está representación gráfica expone los objetivos estratégicos (en óvalos), para cada una de las cuatro perspectivas y los relaciona estableciendo una relación de causa-efecto.

El primer paso del Cuadro de Mando Integral es la construcción del mapa estratégico, una herramienta que debe servir como guía en momentos de incertidumbre. El mapa se construye en función de lo que la organización piensa hoy con respecto al futuro. Esta

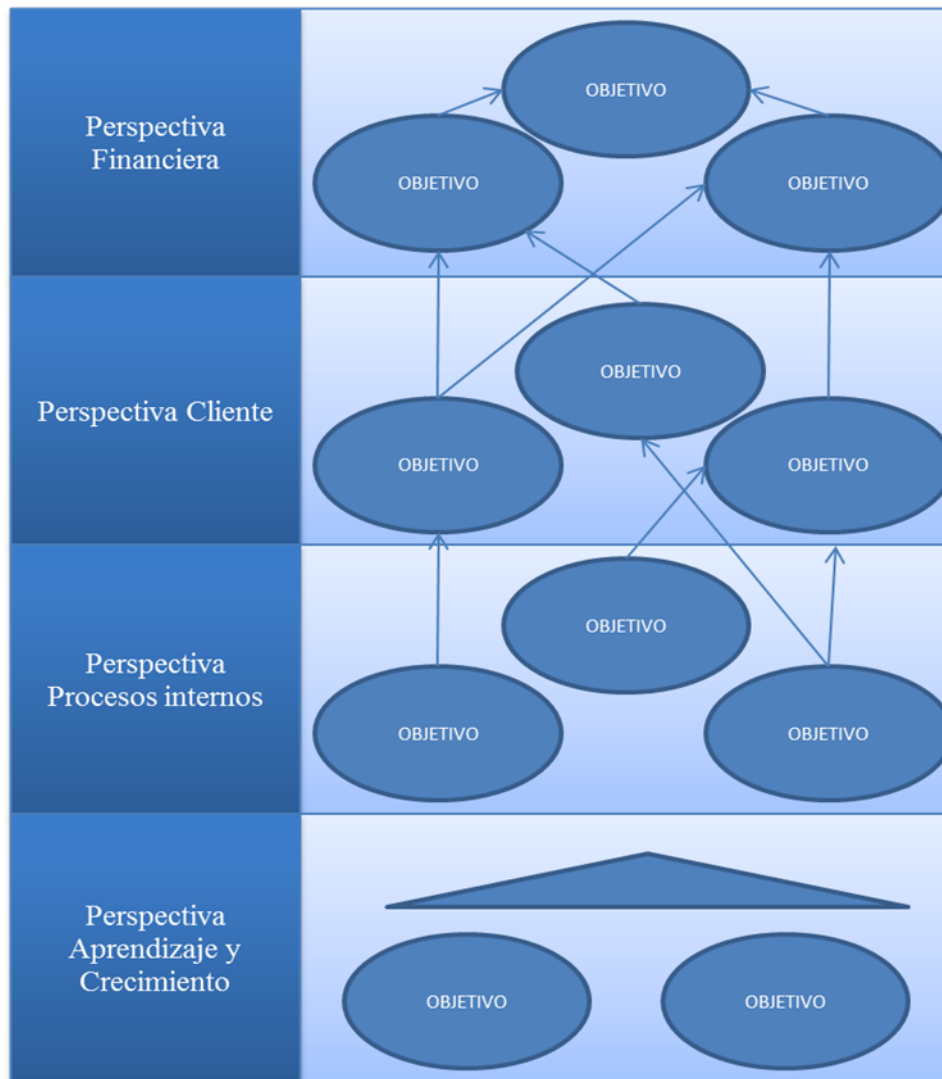
representación gráfica permite ir aprendiendo sobre los cambios a medida que se generan, especialmente en situaciones donde no existen certezas. Figura 3.3

El mapa estratégico permite comprender de un solo vistazo la estrategia de la empresa de una forma clara. En el mapa se analiza como cada uno de los objetivos va encadenándose y afectándose entre ellos, estableciendo una relación de causa y efecto a esto se lo conoce como rutas causa – efecto.

Las perspectivas procesos internos y de aprendizaje describen cómo alcanzar los resultados, es decir, las causas, las perspectivas de clientes es el efecto y el impacto está representado en la perspectiva financiera, las dos últimas perspectivas describen los resultados de la compañía.

Figura No. 3.3

Mapa Estratégico



FUENTE: <http://www.axel.com.ar/articulos/bpm.html>.

ELABORADO POR: Fernando Albán Yáñez

3.4.5 Indicadores del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral se basa en la premisa que lo que no se puede medir no se puede controlar. Para tener la certeza de que se está cumpliendo los objetivos estratégicos hay que verificar su cumplimiento y los indicadores son las herramientas más idóneas. Se debe tener como indicadores aquellos que realmente sirven para saber si se avanza en la estrategia.

Los indicadores son variables asociadas con los objetivos, que se utilizan para medir su logro y para expresar las metas. Constituyen el instrumento central para la medición del desempeño y el control de gestión. Los indicadores pueden ser operativos o estratégicos. Los indicadores operativos se usan para la medición del desempeño de las actividades permanentes en los planes operativos. Incluye los de cantidad, calidad y eficiencia o desempeño. Los indicadores estratégicos están asociados a los objetivos estratégicos y permiten medir el logro de éstos.⁶³

3.4.5.1 Indicadores estratégicos

Los indicadores estratégicos, también conocidos como KPI's (Key Performance Indicators), son magnitudes estadísticas que se utilizan para medir los objetivos. Para asegurarse del logro de ellos es necesario que se recurra a continuas mediciones tanto de las acciones y sus resultados, de esta manera se puede obtener información sobre los pasos que se están dando y decidir si se deben corregir o no antes de que culmine todo el proceso y se obtengan resultados poco alentadores. Si algo no se puede medir entonces no se puede controlar.

Unos indicadores reflejan los resultados de una actuación pasada y otros describen el desempeño, éstos son conocidos como indicadores impulsores. A continuación se presenta en la figura 3.4 la representación de la ficha del indicador para cada objetivo:

⁶³ FRANCES Antonio, Estrategia y Planes para la Empresa con el CMI, Prentice-Hall, México, 2006, pág.54-55

Figura No. 3.4

Ficha del indicador

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR			
OBJETIVO			
FORMULA DE CALCULO			
RESPONSABLE			
FUENTE DE CAPTURA			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN			
NIVEL BASE	UNIDAD	META	
SEMAFORO			
ROJO	AMARILLO	VERDE	AZUL
< 50%	50% - 75%	75% - 100%	> 100%

ELABORADO POR: Fernando Albán Yáñez

Es necesario para una organización al menos identificar sus KPI's. El ambiente clave para identificar los KPI's son:

- Tener un proceso del negocio predefinido.
- Tener claros los requerimientos de las metas y desempeño del negocio.
- Tener mediciones cualitativas y cuantitativas de los resultados y compararlos con el conjunto de metas
- Investigar la variabilidad y debilidades del proceso o los recursos para lograr las metas en el corto plazo.

3.4.5.2 La vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral con su estrategia.

Para que haya una vinculación de los indicadores del Cuadro de mando integral con la estrategia debemos estudiar tres principios que permiten esta vinculación, los mismos que son:

- Las relaciones causa – efecto.
- Los inductores de la actuación.
- La vinculación con las finanzas.

3.4.5.2.1 Las relaciones causa – efecto.

La Causa y Efecto es una ley que funciona perfectamente en todos los planos y trae a la realización todo lo que sembramos, tanto en pensamiento, palabra y acciones. Esto quiere decir que todo lo que hacemos pone en movimiento una causa y ésta trae una consecuencia, positiva o negativa, que dependerá de la causa puesta en movimiento.

“Cada indicador seleccionado para un Cuadro de Mando Integral debería ser un elemento de una cadena de relaciones de causa – efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización”.⁶⁴

La estrategia debe estar basada en relaciones causa-efecto que establezcan una consecuencia entre lo que se debe hacer y los resultados que se esperan obtener y que puedan expresarse en una declaración del tipo “si... entonces”.

3.4.5.2.2 Los inductores de actuación.

Los inductores de actuación son indicadores más próximos que sirven de información avanzada sobre el cumplimiento de los resultados clave y proporcionan una información más temprana de la puesta en marcha de la estrategia.

Un buen Cuadro de Mando debe incluir una selección adecuada de resultados (indicadores efecto) y de inductores de la actuación (indicadores causa) relacionados todos ellos con la estrategia de la organización.

“Los indicadores del resultado sin los inductores de la actuación no comunican la forma en que se conseguirán los resultados, ni proporcionan una indicación temprana de si la estrategia se está poniendo en práctica con éxito. Por lo contrario los inductores de actuación, como los tiempos de ciclo y las tasas de defectos, pueden que permitan a la unidad de negocio conseguir unas mejoras operativas a corto plazo, pero no conseguirán

⁶⁴ ROBERT S. KAPLAN & DAVID P. NORTON, “El Cuadro de Mando Integral”; Edición Gestión 2000; Barcelona; 1997; pg. 163

en poner de relieve si las mejoras operativas han sido traducidas en mayores ventas a clientes existentes y nuevos, en la actuación financiera realizada.”⁶⁵

3.4.5.2.3 La vinculación con las finanzas.

Dado que las empresas son organizaciones de tipo económico cuya razón de ser radica en la supervivencia y el desarrollo, todas las mejoras operativas que se alcancen deben estar relacionadas con los resultados económicos.

El orden en que estos colectivos han sido escritos significa, sin duda alguna, la secuencia de satisfacciones que hay que atender, pero ello no debe llevar a pensar que la satisfacción de los empleados y la satisfacción de los clientes son los medios más adecuados para conseguir la satisfacción de los accionistas, que es el objetivo final. El propósito final de todos los indicadores de un CMI debe estar relacionado con los resultados económicos

“Un Cuadro de Mando Integral ha de poner un fuerte énfasis en los resultados, especialmente los financieros, como los rendimientos sobre el capital empleado o el valor añadido económico, en última instancia, los causales de todos los indicadores de un cuadro de mando deben estar vinculados con los objetivos financiero.”⁶⁶

3.4.6 Metas

Representan las cifras que deben alcanzar los indicadores en un determinado período de tiempo para tener la certeza que se están cumpliendo los objetivos. Las metas deben especificar:

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

⁶⁵ ROBERT S. KAPLAN & DAVID P. NORTON, “El Cuadro de Mando Integral”; Edición Gestión 2000; Barcelona; 1997; pg. 164

⁶⁶ ROBERT S. KAPLAN & DAVID P. NORTON, “El Cuadro de Mando Integral”; Edición Gestión 2000; Barcelona; 1997; pg. 164

“En el contexto del cuadro de mando integral, las metas son los valores deseados que se asignan a los indicadores para especificar el nivel de logro definido para los objetivos a los cuales están asociados. La meta imprime dirección al comportamiento de la organización: ésta se moviliza para aumentar o disminuir el valor del indicador en relación con su valor inicial.”⁶⁷

3.4.7 Iniciativa

Son programas claves de acción que se ejecutan para poder alcanzar los objetivos planeados. Para la ejecución de las iniciativas se debe determinar y ejecutar una mezcla única de proyectos que maximicen el uso de:

- Recursos Financieros.
- Tiempo.
- Conocimiento y Habilidades.
- Infraestructura física.
- Materiales.
- Equipo.

“Los proyectos de cambio planteados para alcanzar los objetivos establecidos en la estrategia se denomina iniciativa.

Las iniciativas son de dos tipos fundamentales: de inversión y de gestión. Las primeras suponen la incorporación de activos que incrementen la capacidad de producción de la empresa. Las iniciativas de gestión son proyectos que cambian la manera de realizar las actividades operativas de la empresa. Entre ellas se puede mencionar el rediseño de procesos, la incorporación de nuevos sistemas de información, los cambios en la estructura organizacional y la adopción de nuevas normas de calidad.”⁶⁸

⁶⁷ FRANCES Antonio, Estrategia y Planes para la Empresa con el CMI, Prentice-Hall, México, 2006, pág.56

⁶⁸ FRANCES Antonio, Estrategia y Planes para la Empresa con el CMI, Prentice-Hall, México, 2006, pág.56

Capítulo 4

Construcción del Modelo del Cuadro de Mando Integral

Los modelos representan una colección de herramientas para describir datos, relacionados entre las variables, se caracterizan porque proporcionan capacidad de estructuración flexible y permiten especificar restricciones en los datos explícitamente.

Un modelo muestra la relación causa y efecto entre objetivos y restricciones de tal manera que permita resolver problemas que no pueden efectuarse en el sitio debido a su magnitud, complejidad, estructura, tamaño, peso, volumen, situación geográfica o características importantes del ambiente y condiciones.

La construcción de modelos es un medio que permite a los administradores analizar y estudiar los problemas, así como también examinar las diferentes alternativas. Un modelo puede ser tan sencillo como una simple explicación con palabras de lo fundamental de una realidad, algunos pueden ser muy esquemáticos y pueden llegar a ser muy complicados. También son utilizados diagramas los cuales se dibujan en forma simplificada.

El modelo del Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores claves que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. El Cuadro de Mando Integral enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos de indicadores estratégicos.

4.1 Fase estratégica

La metodología para la creación del Cuadro de mando Integral (CMI), parte de una primera etapa, en donde se define el Plan estratégico o la fase estratégica de la empresa, para pasar posteriormente a la confección del propio Cuadro de Mando Integral CMI.

Si nuestra organización ya posee un plan estratégico bien definido, no hará falta realizar esta etapa, de todas formas resulta conveniente realizar un análisis tanto interno como

externo de la empresa, revisar la misión y visión, para mentalizarnos de la situación actual y objetivos a alcanzar.

Frecuentemente el proceso de creación del Cuadro de Mando Integral permite a los directivos revisar sus estrategias y definir o retocar sus nuevas estrategias bien definidas, según el sector donde se desarrolla el negocio.

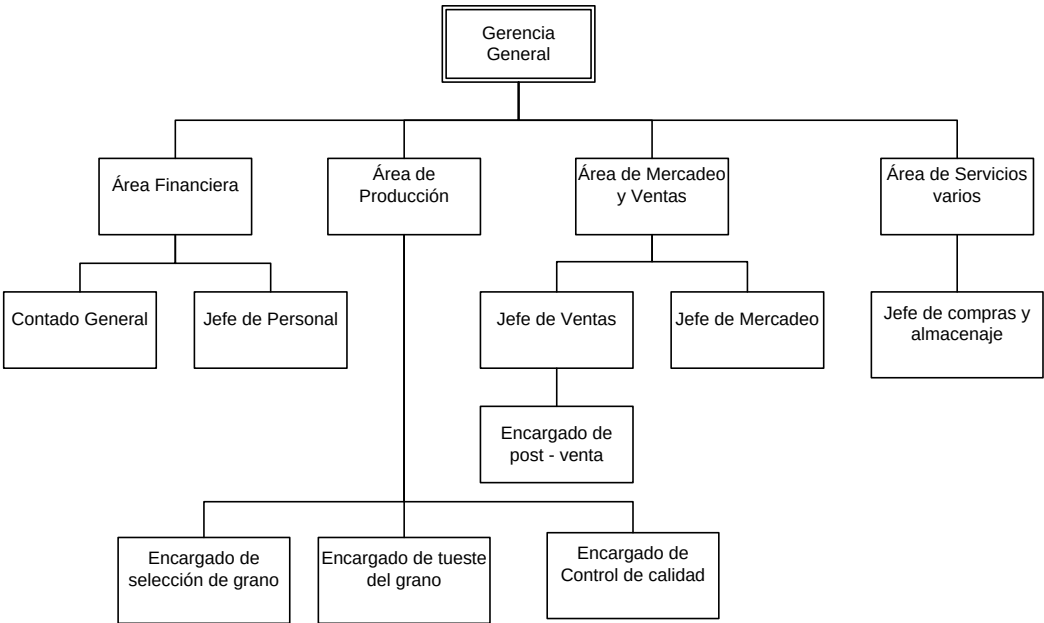
4.1.1 Diseño de la estructura organizacional

Si bien en el capítulo II se habló acerca de la identificación de una estructura organizacional básica de la empresa, en este acápite hay que definir un punto que determine la jerarquía de los puestos dentro de Café Águila de Oro, en la figura 4.1, se plantea un organigrama que llegue a determinar la ubicación y subordinación de los cargos, de acuerdo a las áreas que estos ocupan y a sus responsabilidades.

Lo que se busca con este organigrama es una reestructuración y redistribución de personal, para lo cual al momento de poner en práctica no sería necesario el incremento de nuevo personal.

Figura No. 4.1

Organigrama estructural planteado para Café Águila de Oro



FUENTE: Investigación directa
ELABORADO POR: Fernando Albán Yánez

4.1.2 La misión y visión de la empresa.

Misión de Café Águila de Oro

Café Águila de Oro es una empresa artesanal creada hace 62 años, que tiene como misión satisfacer la necesidad de los más exigentes paladares a través de la compra, procesamiento, comercialización y distribución de café 100% arábigo, de calidad, garantizando por su sabor, olor y textura, escogido, tostado y molido a la vista del cliente, por un personal altamente capacitado, apto para contribuir con el reto de elaborar, distribuir y ofrecer nuestro producto, además con tecnología artesanal acorde a nuestros requerimientos.

Visión de Café Águila de Oro

Durante los próximos tres años la Empresa Café Águila de Oro, será una organización líder en la producción, comercialización y distribución de café orgánico, desarrollando credibilidad y preferencia por la calidad del producto que se ofrece en el mercado nacional, y por la seguridad que brinda a sus clientes internos y externos.

4.1.3 Políticas de la empresa café Águila de Oro

Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias, deben ser simples y fácilmente comprensibles para que sean comunicables y entendidas sin dificultad por todos los miembros de la organización

Las políticas de una organización deben tener las siguientes características:⁶⁹

- ✓ Estar claramente definidas.

⁶⁹ http://www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?Id_Prod_Serv=84&Id_Sec=2

- ✓ Ser comunicadas y entendidas por todos los integrantes de la empresa.
- ✓ Guardar concordancia con la visión de la empresa
- ✓ Permitir desembocar en objetivos claros
- ✓ Revisión periódica para adecuarlas a los cambios del ambiente.

Las políticas que debe implementar Café Águila de Oro para alcanzar su visión y cumplir con su misión se encuentran divididos de acuerdo al área o actividad que cubren, y son:

4.1.3.1 Políticas Administrativas

- ✓ Las actividades diarias dentro de Café Águila de Oro se desarrollarán en un ambiente de respeto, cortesía y amabilidad entre todo el personal que trabaja en la misma.
- ✓ Cada dos semanas se realizará una reunión entre todos los jefes de área para analizar el desempeño de los trabajadores.
- ✓ Los trabajadores serán capacitados por lo menos una vez al año en temas relacionados a la labor de la empresa en cada una de sus áreas.
- ✓ Todos los empleados de Café Águila de Oro, asumirán las orientaciones y procedimientos que se establezcan la Gerencia General, encaminados a vivir y practicar en la Empresa un estilo participativo, con base en trabajo en equipo y en un proceso de mejoramiento continuo.

4.1.3.2 Políticas de ventas

- ✓ Se realizara la entrega del producto puerta a puerta exclusivamente a restaurantes y cafeterías, en el caso de que haya un pedido por parte de un cliente personal, se aumenta el monto del transporte y 10% de comisión.
- ✓ Café Águila de Oro, efectuará la venta de la mercadería conforme a las características indicadas por el Cliente y anotadas en el presente pedido de modo que no será responsable si dichas características no correspondieren a las necesidades reales del Cliente.
- ✓ La forma de pago de los clientes se efectuará en efectivo sin tener acceso al crédito bajo ninguna circunstancia.

- ✓ Una vez entregada la mercadería, no se aceptarán devoluciones, a menos que sean por causa justa, en un plazo máximo de dos días y previa presentación de la factura y autorización del Gerente Generalde Café Águila de Oro.
- ✓ Para realizar la venta del café, éste será escogido, tostado, molido y pesado frente al cliente.
- ✓ Si entrare a regir alguna disposición legal, gubernamental o administrativa, que aumente directa o indirectamente el costo de producción o venta de los artículos descritos en el presente pedido, éstos estarán sujetos al alza en su precio por la cantidad equivalente a dicha disposición.

4.1.3.3 Políticas de atención al cliente

- ✓ El área de atención al cliente contará con los medios técnicos y humanos para atender y resolver las quejas y reclamaciones que los clientes presenten, así como las sugerencias para el mejoramiento y progreso de la empresa.
- ✓ La presentación de las quejas, reclamaciones y/o sugerencias podrá efectuarse, personalmente o mediante representación, en soporte papel o por medio informático, electrónicos o telemáticos, siempre que éstos permitan la lectura, impresión y conservación de los documentos.
- ✓ Se presentará los productos de Café Águila de Oro, con la máxima eficacia, amabilidad y calidad, al objeto de satisfacer al mayor número de ciudadanos y lograr su fidelización con nuestro producto.
- ✓ Dentro del primer trimestre de cada año, el área de atención al cliente presentará ante el órgano de administración de Café Águila de Oro un informe explicativo del desarrollo de su función durante el ejercicio precedente. Dicho informe, o al menos un resumen, se integrará en la memoria anual de la empresa.

4.1.3.4 Políticas de compras

- ✓ Es responsabilidad del área de compras diseñar un panel de proveedores que pueda garantizar el suministro de la materia prima para el producto final en base a las necesidades de Café Águila de Oro.

- ✓ El área de compras es el responsable de las negociaciones con proveedores y del seguimiento a todo el proceso de compra, esto es, requisiciones de mercancía, órdenes de compra, condiciones comerciales y trámites de pago.
- ✓ Toda las compras deben ir respaldadas por una orden de compra emitida por la oficina de compras, de lo contrario la empresa no se hace responsable del pago. Ninguna otra persona o área está autorizada para realizar compras.
- ✓ Solo se recibirá materia prima de los proveedores que estén de acuerdo a las facturas, precios y condiciones pactadas en el pedido.

4.1.3.5 Políticas de Personal

- ✓ El personal está en la obligación y responsabilidad de cumplir con lo establecido en las políticas de la empresa, así como observar un comportamiento impecable.
- ✓ El horario de trabajo para los empleados es de 08:00 a 17:00 de lunes a viernes, tomando una hora para el almuerzo.
- ✓ Los horarios podrían ser extendidos de acuerdo a las necesidades de la empresa, cada hora extra será reconocida acorde a lo que exige la ley.
- ✓ Las sugerencias, quejas y/o denuncias deben ser presentadas al jefe inmediato u otra autoridad competente con el asunto a tratarse.
- ✓ La empresa equipará a todo el personal con uniformes y herramientas necesarias para realizar su trabajo, y exigirá el uso de las mismas.
- ✓ El personal deberá atender programas de capacitación y actualización que le permita comprometerse con la implementación de buenas de prácticas que apoyan la sostenibilidad y la mejora continua de la empresa.
- ✓ El personal deberá velar por el cumplimiento del manual de procedimientos que se establezca en café Águila de Oro para un trabajo efectivo y eficiente.
- ✓ Las ausencias y atrasos deberán ser comunicados previamente al jefe inmediato y debidamente justificadas

4.1.4 Mapa estratégico.

El mapa estratégico del Cuadro de Mando aboga por un enfoque de arriba hacia abajo a la gestión del rendimiento empresarial, comenzando con la intención estratégica de negocios expresada a través de la organización hasta operacionalmente los objetivos pertinentes.

El enfoque del mapa estratégico del cuadro de mando tiene una visión sobre el enlace y/o influencias entre los diversos componentes, que incluyen la estrategia de negocios: perspectivas, objetivos, medidas, iniciativas y logros, así como información contextual más suave.

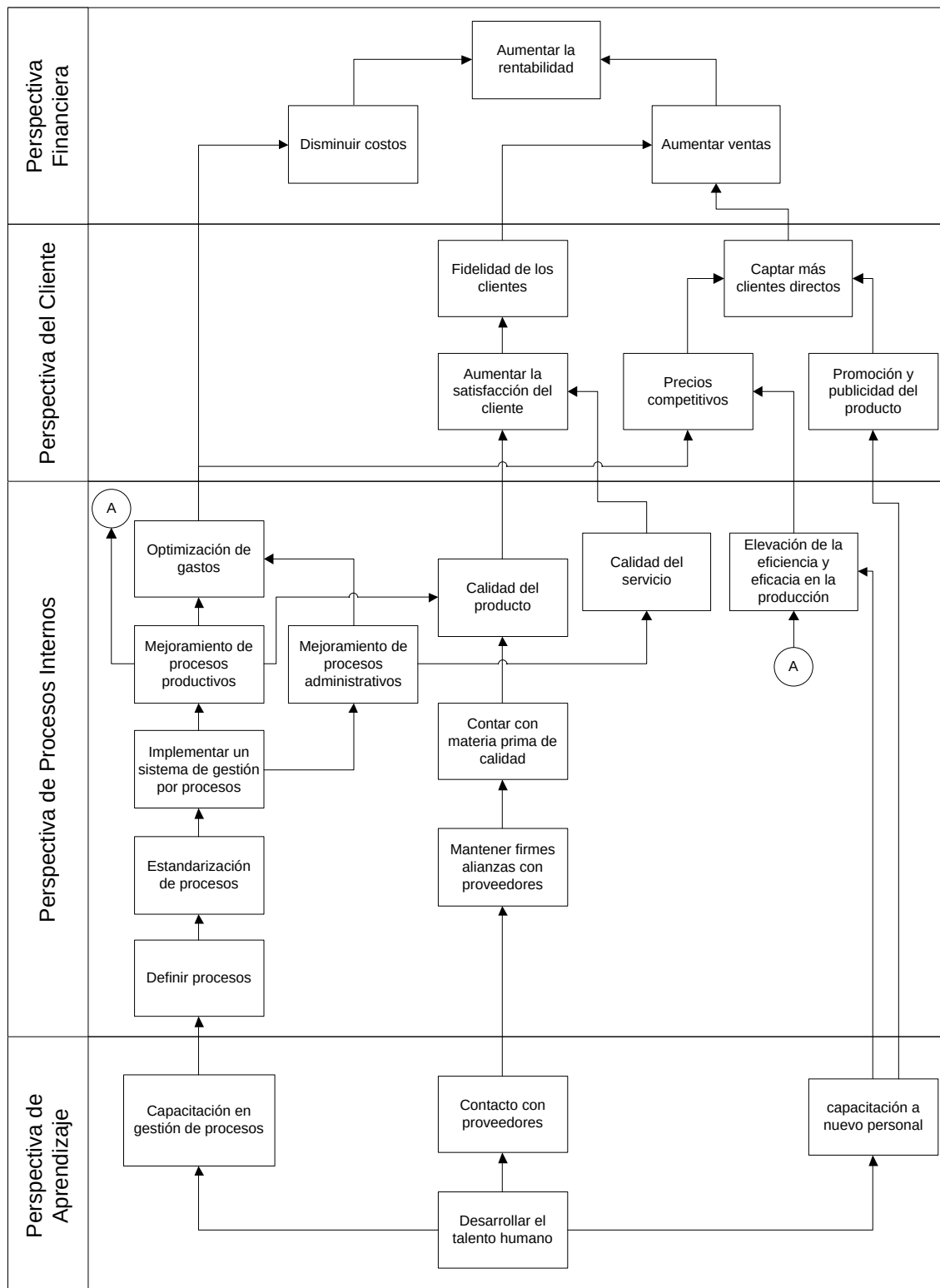
En primer lugar, para crear un mapa estratégico tenemos que identificar las perspectivas por la cuales queremos analizar el estado de nuestra empresa. Seguidamente se debe definir los objetivos estratégicos y trazar la forma de conseguir con objetivos locales a cada perspectiva.

La representación de estas relaciones causa-efecto será el mapa estratégico. Si al acabar el mapa no se tiene ningún objetivo local en alguna de las dimensiones, se verá claramente que la estrategia no está equilibrada, no está balanceada como se pretende con el Cuadro de Mando Integral.

A continuación en la Figura 4.2 se puede observar el Mapa Estratégico propuesto, en el que se aprecia las estrategias de la empresa relacionadas a través del sistema causa – efecto entre las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, siguiendo una ruta ascendente desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento hasta la perspectiva financiera.

Figura 4.2

Mapa Estratégico de Café Águila de Oro



FUENTE: Investigación directa
ELABORADO POR: Fernando Albán Yáñez

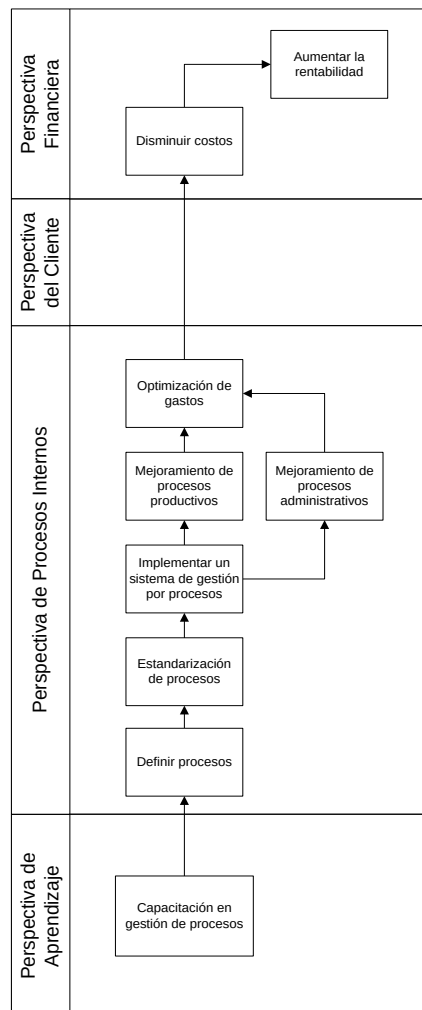
4.1.5 Los cuadros perspectivas y relación causa – efecto.

El objetivo principal de toda empresa con ánimos de lucro es la rentabilidad; hay que tomar en cuenta las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral para poder llegar a cumplir el objetivo, comenzando desde la perspectiva del aprendizaje, ya que ésta proporciona la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas que son de procesos internos, del cliente y financiero.

Aquí lo que se analiza es la relación causa efecto que tiene cada uno de los objetivos estratégicos en cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral y de esta manera verificar que cada uno de los objetivos nos lleven a cumplir el objetivo general:

En la figura 4.3 se plasma la relación causa – efecto de la capacitación en gestión de procesos a fin de mejorar los procesos de producción como administrativos, lo cual permite estandarizar los procesos e implementar un sistema de gestión por procesos, ésta a la vez permitirá optimizar gastos, disminuir costos y llegar al objetivo final que es aumentar la rentabilidad.

Figura No. 4.3
Relación causa – efecto entre capacitación en gestión de procesos y aumentar la rentabilidad.

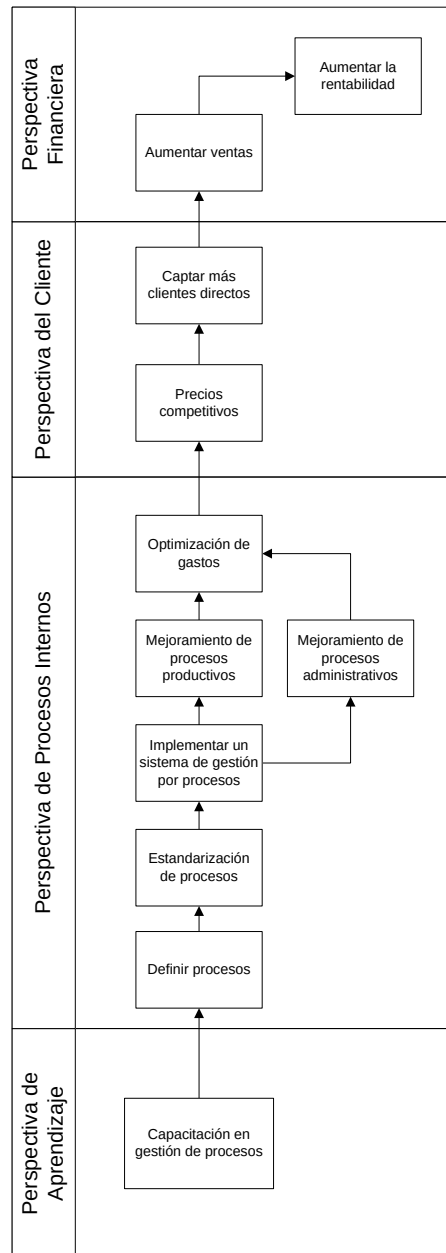


Elaborado por: Fernando Albán Yáñez

En la figura 4.4 se toma nuevamente la relación causa – efecto de la capacitación en procesos, para llegar al objetivo principal que es implantar precios competitivos; para lo cual se comienza por capacitar en gestión por procesos lo que permitirá realizar una mejora de los procesos, con la consiguiente optimización de gastos, y la creación de precios competitivos en el mercado, y de esta forma captar más clientes, llegar a aumentar las ventas y obtener la rentabilidad deseada.

Figura No. 4.4

Relación causa – efecto entre capacitación en gestión de procesos y aumentar la rentabilidad.

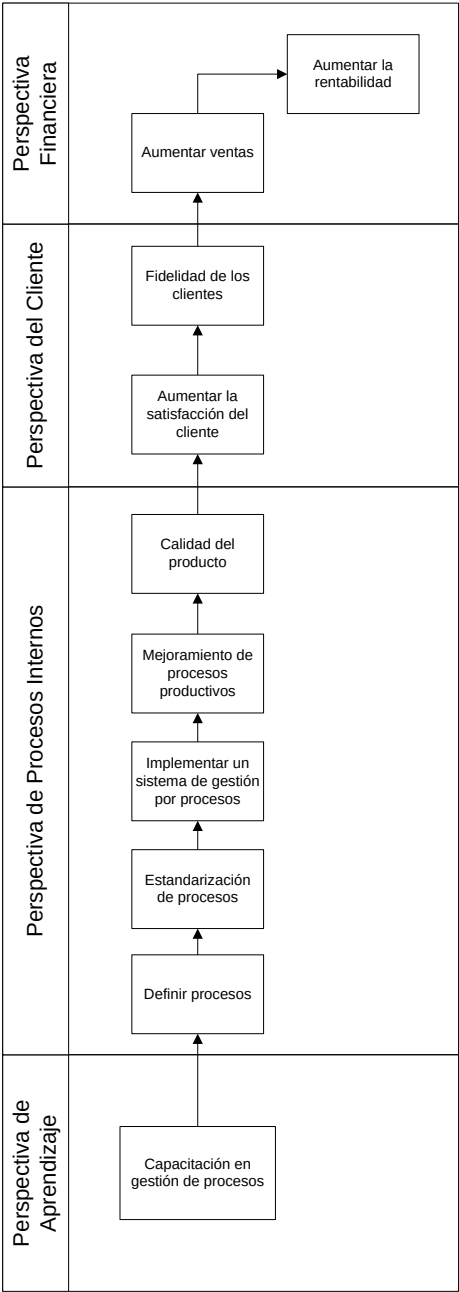


Elaborado por: Fernando Albán Yáñez

En la figura 4.5 se analiza la relación que tiene la capacitación en gestión en procesos y el aumento de la rentabilidad a través del incremento de ventas a causa de la fidelidad de clientes y mejora en la calidad del producto.

Figura No. 4.5

Relación causa – efecto entre capacitación en gestión de procesos y aumentar la rentabilidad.

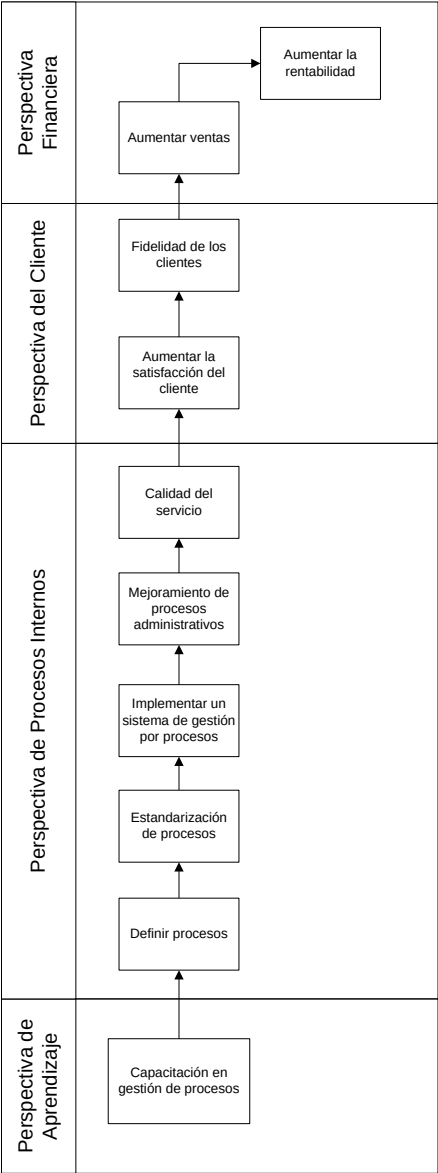


Elaborado por: Fernando Albán Yáñez

En la figura 4.6, se plantea el objetivo de calidad de servicio, dado por el mejoramiento de los procesos administrativo que es efecto de haber capacitado al personal en gestión en procesos. Esta calidad en el servicio permite que aumente la satisfacción del cliente, la fidelidad del mismo y que por consecuencia aumente la rentabilidad.

Figura No. 4.6

Relación causa – efecto entre capacitación en gestión de procesos y aumentar la rentabilidad.

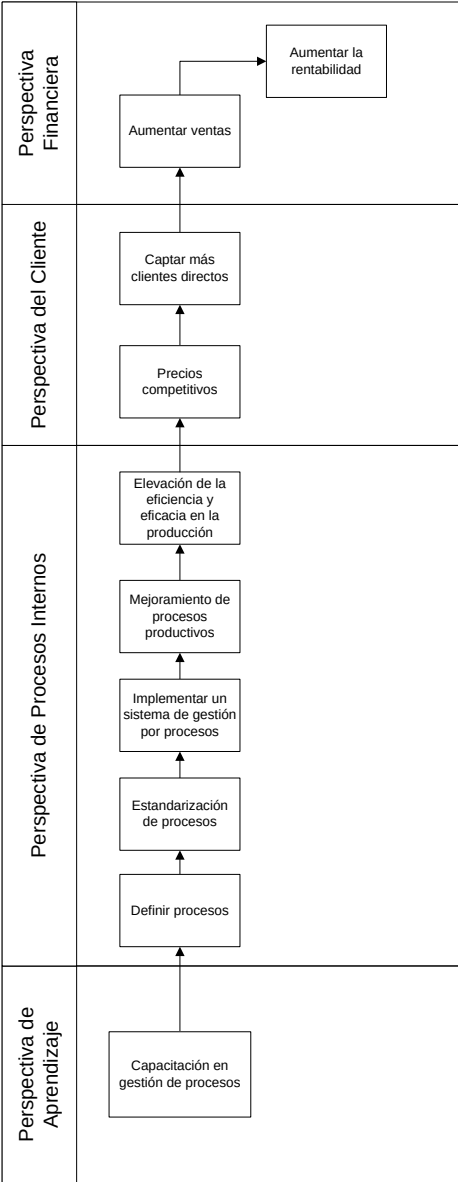


Elaborado por: Fernando Albán Yáñez

En el mapa estratégico de la figura 4.7 se procede a realizar la relación causa – efecto de la capacitación en procesos y el incremento en la eficiencia y eficacia de la producción, y esto ayuda a tener unos precios competitivos y captar clientes nuevos, por ende aumentan las ventas y se consigue mayor rentabilidad en el negocio.

Figura No. 4.7

Relación causa – efecto entre capacitación en gestión de procesos y aumentar la rentabilidad.

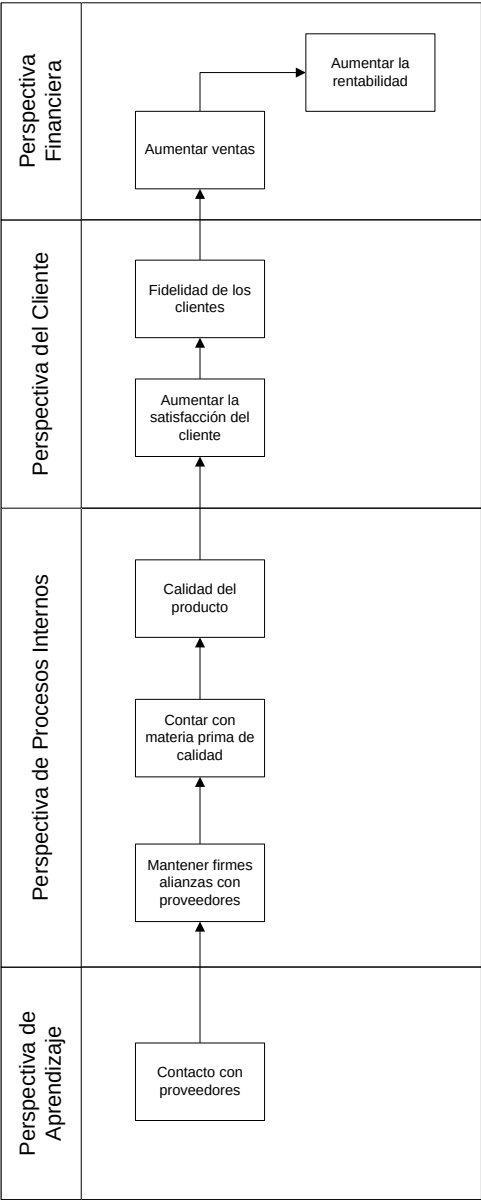


Elaborado por: Fernando Albán Yáñez

La figura 4.8 plasma la relación causa – efecto entre un mejor contacto con proveedores y rentabilidad. Al tener buenas relaciones con los proveedores, se puede establecer firmes alianzas con los mismo para contar con materia prima de calidad, de esta manera se obtiene un producto de calidad que aumenta la satisfacción del cliente, su fidelidad, acrecentando las ventas y obteniendo mayor rentabilidad.

Figura No. 4.8

Relación causa – efecto entre contacto con proveedores y aumentar la rentabilidad.

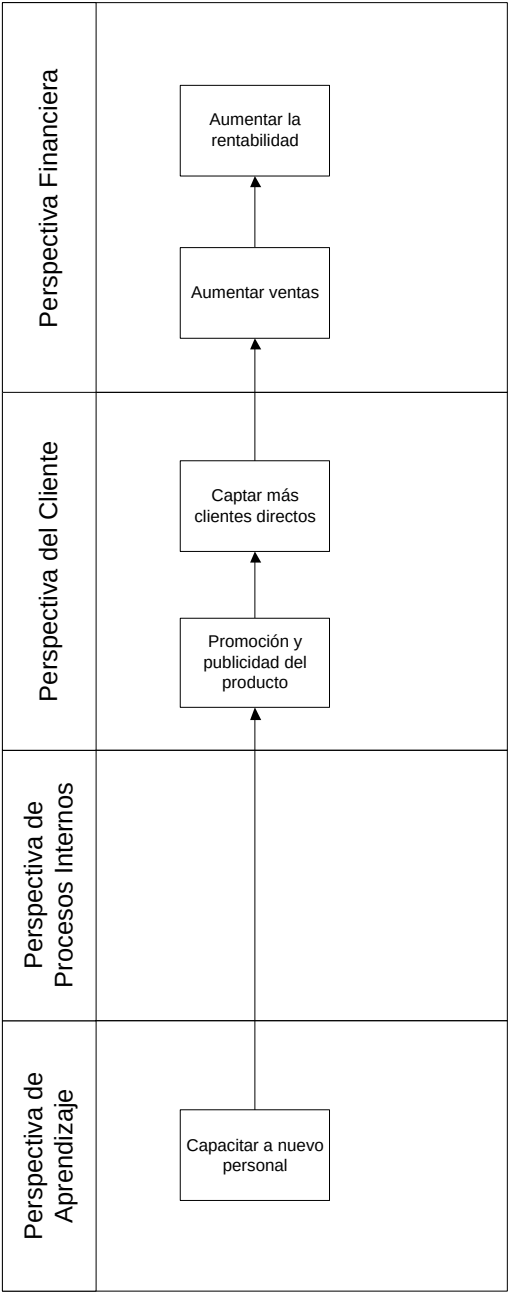


Elaborado por: Fernando Albán Yáñez

En la figura 4.9, la relación se inicia desde la capacitación de nuevos empleados, para la aplicación en promoción y publicidad, de esta manera captar más clientes, aumentar las ventas y obtener mayor rentabilidad.

Figura No. 4.9

Relación causa – efecto entre capacitar a nuevo personal y aumentar la rentabilidad.

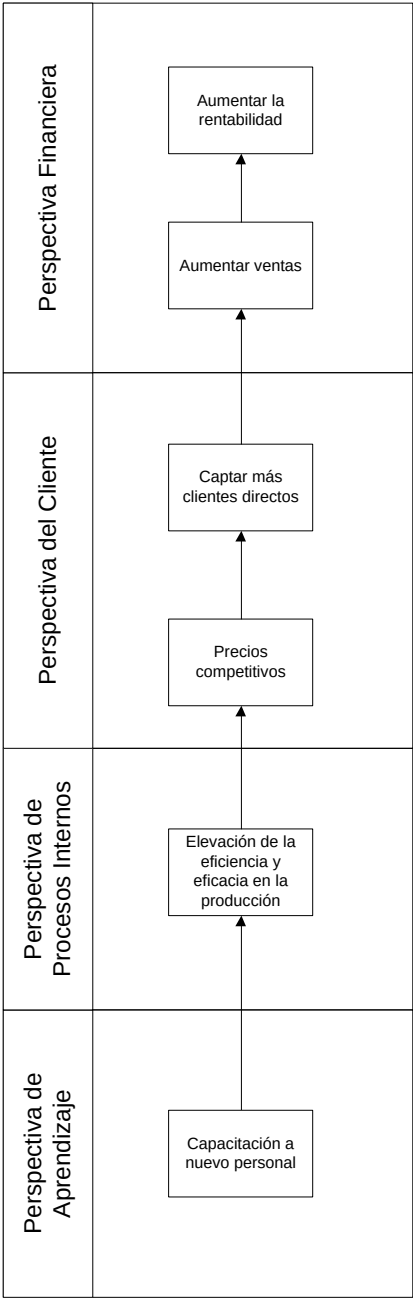


Elaborado por: Fernando Albán Yáñez

La figura No. 10, inicia en la capacitación de los empleados, lo que conlleva a que haya una elevación de la eficiencia y eficacia en la producción, la creación de precios competitivos en el mercado, y de esta forma captar más clientes, llegar a aumentar las ventas y obtener la rentabilidad deseada.

Figura No. 4.10

Relación causa – efecto entre capacitar a nuevo personal y aumentar la rentabilidad.



Elaborado por: Fernando Albán Yáñez

4.2 Fase operativa.

4.2.1 Identificación de indicadores de gestión.

Para medir el desempeño de una empresa, es necesario tener indicadores que permitan detectar las oportunidades de mejoramiento. El indicador es una expresión cuantitativa del comportamiento de las variables o de los atributos de algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los indicadores pueden ser: medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

El siguiente paso constituye identificar los indicadores que permitirán medir el desempeño de las estrategias por cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral, estos indicadores fueron desarrollados a partir de las necesidades de Café Águila de Oro y de la visión establecida.

La interpretación que se puede dar de cada indicador en los cuadros siguientes es que el resultado que arroje al hacer los cálculos tiene tres faces en el Cuadro de Mando Integral, llamado el semáforo. Si el resultado está en un color rojo, quiere decir que no se están cumpliendo los objetivos o las metas planteadas; si el resultado del cálculo reposa en el color amarillo, quiere decir que está próximo a pasar al color rojo o verde, que hay que tomar en cuenta los resultados y dedicarse a esas metas para que no pasen al color rojo; si los resultados yacen en el color verde, esto nos indica que el objetivo se está cumpliendo, pero no hay que dejar de preocuparse sino mantenerlo en ese color.

Se toma como nivel base un monto o un porcentaje que es el estado actual de la empresa, sea en rentabilidad, ventas, costos, etc., dependiendo la meta u objetivo que se quiera medir, a partir de esta base comenzaría a medirse el cumplimiento del objetivo, iniciando en el color rojo hasta el cumplimiento de la meta. Para cada objetivo que se ha señalado se desarrolla un indicador siguiendo los siguientes pasos:

1. Definir: el objetivo a medir
2. Aclarar: lo que quiero realmente conseguir
3. Conceptualizar: que necesito asegurar
4. Formular: Aplicar el indicador

Cuadro No. 4.1
Determinación de la ficha de indicadores

DEFINIR Perspectiva/Objetivo	ACLARAR ¿Qué se quiere lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA Indicador para el Objetivo
Perspectiva financiera Incrementar la utilidad	Aumentar la utilidad anualmente	Que el dueño y colaboradores estén satisfechos con los resultados	Rentabilidad ((utilidad neta período actual)/(utilidad neta período anterior)-1)×100%
RESPONSABLE	Jefe de ventas		
LÍNEA BASE	UNIDAD	META	FECHA
9646,37	\$	13826,00	dic-13
LÍMITE (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE
	0% —→ 50%	—→ 75%	—→ 100%
FRECUENCIA DE MEDICIÓN		Anual	
FUENTE DE CAPTURA		Estado de situación económica	

Elaborado por: Fernando Albán Yáñez

4.2.1.1 Indicadores de la perspectiva financiera

Los indicadores que nos permitirán observar el cumplimiento o no de los objetivos planteados en la perspectiva financiera son:

- Indicador de utilidad (Tabla No. 4.1)
- Indicador de efectividad en ventas (Tabla No. 4.2)
- Indicador de disminución de costos (Tabla No. 4.3)

Tabla No. 4.1
Indicador de incremento de utilidad

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR	Incremento de la utilidad		
OBJETIVO ESTRATEGICO	Incrementar utilidad en el ejercicio contable		
FORMULA DE CALCULO	$\left(\frac{utilidad\ neta\ período\ actual}{utilidad\ neta\ período\ anterior} - 1\right) \times 100\%$		
RESPONSABLE	Jefe de ventas		
FUENTE DE CAPTURA	Estado de situación económica		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual		
SEMAFORO			
TOTAL	ROJO	AMARILLO	VERDE
%	< 50%	50% - 75%	75% - 100%

Tabla No. 4.2
Indicador de efectividad en ventas

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR	Efectividad en ventas		
OBJETIVO ESTRATEGICO	Cumplir con el plan de ventas		
FORMULA DE CALCULO	$\left(\frac{Volumen\ vendido}{volumen\ planificado\ en\ ventas}\right) \times 100\%$		
RESPONSABLE	Jefe de ventas		
FUENTE DE CAPTURA	Estado de situación económica		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual		
SEMAFORO			
TOTAL	ROJO	AMARILLO	VERDE
%	< 50%	50% - 75%	75% - 100%

Tabla No. 4.3
Indicador de disminución de costos

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR	Disminución de costos		
OBJETIVO ESTRATEGICO	Disminuir los costos de fabricación		
FORMULA DE CALCULO	$\left(\frac{Gastos\ realizados}{Gastos\ presupuestados}\right) \times 100\%$		
RESPONSABLE	Contador General		
FUENTE DE CAPTURA	Cuadro de costos		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Dos meses		
SEMAFORO			
TOTAL	ROJO	AMARILLO	VERDE
%	< 50%	50% - 75%	75% - 100%

4.2.1.2 Indicadores de la perspectiva de clientes

Los indicadores que ayudarán a determinar el cumplimiento de los objetivos estratégicos que se plantean en esta perspectiva son los siguientes:

- Indicador de fidelidad de los clientes (Tabla No. 4.4)
- Indicador de ventas (Tabla No. 4.5)
- Indicador de crecimiento de los clientes directos (Tabla No. 4.6)
- Indicador de compras efectivas (Tabla No. 4.7)

Tabla No. 4.4
Indicador de fidelidad de los clientes

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR		Fidelidad de los clientes	
OBJETIVO ESTRATEGICO		Aumentar la satisfacción y fidelidad de los clientes	
FORMULA DE CALCULO		$\left(\frac{\# \text{ de clientes que se repiten}}{\# \text{ de clientes del periodo anterior}}\right) \times 100\%$	
RESPONSABLE		Jefe de ventas	
FUENTE DE CAPTURA		Estado de situación económica	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN		Mensual	
SEMAFORO			
TOTAL	ROJO	AMARILLO	VERDE
%	< 50%	50% - 75%	75% - 100%

Tabla No. 4.5
Indicador de ventas

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR	Índice de ventas		
OBJETIVO ESTRATEGICO	Captar más clientes		
FORMULA DE CALCULO	$\left(\frac{\# \text{ de ventas efectivas}}{\text{de ventas programadas}}\right) \times 100\%$		
RESPONSABLE	Jefe de ventas		
FUENTE DE CAPTURA	Estado de situación económica		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual		
SEMAFORO			
TOTAL	ROJO	AMARILLO	VERDE
%	< 50%	50% - 75%	75% - 100%

Tabla No. 4.6
Indicador de crecimiento de los clientes directos

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR	Crecimiento de los clientes directos		
OBJETIVO ESTRATEGICO	Captar clientes directos para Café Águila de Oro		
FORMULA DE CALCULO	$\left(\frac{\# \text{ de clientes directos periodo actual}}{\# \text{ de clientes directos periodo anterior}} \right) \times 100\%$		
RESPONSABLE	Jefe de ventas		
FUENTE DE CAPTURA	Informe de clientes		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Semestral		
SEMAFORO			
TOTAL	ROJO	AMARILLO	VERDE
%	< 50%	50% - 75%	75% - 100%

Tabla No. 4.7
Indicador de compras efectivas

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR	Compras efectivas		
OBJETIVO ESTRATEGICO	Captar clientes directos para Café Águila de Oro		
FORMULA DE CALCULO	$\left(\frac{\# \text{ de personas que realiza la compra}}{\# \text{ de personas que visitan el local}} \right) \times 100\%$		
RESPONSABLE	Jefe de ventas		
FUENTE DE CAPTURA	Informe de ventas		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual		
SEMAFORO			
TOTAL	ROJO	AMARILLO	VERDE
%	< 50%	50% - 75%	75% - 100%

4.2.1.3 Indicadores de la perspectiva de Procesos Internos

Los indicadores que ayudarán a determinar el cumplimiento de los objetivos estratégicos que se plantean en esta perspectiva son los siguientes:

- Indicador de procesos estandarizados (Tabla No.4.8)
- Indicador de proveedores (Tabla No.4.9)
- Indicador de alianzas estratégicas (Tabla No. 4.10)
- Indicador de visitas (Tabla No. 4.11)
- Indicador de almacenaje en bodega (Tabla No. 4.12)
- Indicador de productividad (Tabla No. 4.13)
- Indicador de productividad de maquinaria (Tabla No. 4.14)

Tabla No. 4.8
Indicador de procesos estandarizados

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR	Procesos estandarizados		
OBJETIVO ESTRATEGICO	Implantar y estandarizar un sistema de gestión por procesos.		
FORMULA DE CALCULO	$\left(\frac{\# \text{ procesos estandarizados}}{\# \text{ procesos analizados}}\right) \times 100\%$		
RESPONSABLE	Jefe Administrativo		
FUENTE DE CAPTURA	Procesos de la empresa		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Semestral		
SEMAFORO			
TOTAL	ROJO	AMARILLO	VERDE
%	< 50%	50% - 75%	75% - 100%

Tabla No. 4.9
Indicador de proveedores

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR	Proveedores		
OBJETIVO ESTRATEGICO	Establecer alianzas estratégicas con los proveedores del café		
FORMULA DE CALCULO	$\left(\frac{\# \text{ prove. ingresados en la base}}{\text{Total de proveedores}}\right) \times 100\%$		
RESPONSABLE	Jefe de Compras		
FUENTE DE CAPTURA	Proveedores nacionales de café		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual		
SEMAFORO			
TOTAL	ROJO	AMARILLO	VERDE
%	< 50%	50% - 75%	75% - 100%

Tabla No. 4.10
Indicador de alianzas estratégicas

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR	Alianzas estratégicas		
OBJETIVO ESTRATEGICO	Establecer alianzas estratégicas con los proveedores del café		
FORMULA DE CALCULO	$\left(\frac{\# \text{ alianzas estratégicas concretadas}}{\# \text{ de alianzas estratégicas definidas}}\right) \times 100\%$		
RESPONSABLE	Gerente general		
FUENTE DE CAPTURA	Gerencia general		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Semestral		
SEMAFORO			
TOTAL	ROJO	AMARILLO	VERDE
%	< 50%	50% - 75%	75% - 100%

Tabla No. 4.11
Indicador de visitas a proveedores

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR	Visitas a proveedores		
OBJETIVO ESTRATEGICO	Establecer alianzas estratégicas con los proveedores del café		
FORMULA DE CALCULO	$\left(\frac{\# \text{ de visitas ejecutadas}}{\# \text{ de visitas programadas}}\right) \times 100\%$		
RESPONSABLE	Jefe de compras		
FUENTE DE CAPTURA			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual		
SEMAFORO			
TOTAL	ROJO	AMARILLO	VERDE
%	< 50%	50% - 75%	75% - 100%

Tabla No. 4.12
Indicador de almacenaje de materia prima

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR	Almacenaje		
OBJETIVO ESTRATEGICO	Establecer alianzas estratégicas con los proveedores del café		
FORMULA DE CALCULO	$\left(\frac{\# \text{ de quintales almacenados}}{\# \text{ de quintales de capacidad de bodega}}\right) \times 100$		
RESPONSABLE	Jefe de compras y almacenaje		
FUENTE DE CAPTURA			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual		
SEMAFORO			
TOTAL	ROJO	AMARILLO	VERDE
%	< 50%	50% - 75%	75% - 100%

Tabla No. 4.13
Indicador de productividad

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR		Productividad	
OBJETIVO ESTRATEGICO		Aumentar la productividad en un 25% del nivel actual.	
FORMULA DE CALCULO		$\left(\frac{\# \text{ de libras de café molido}}{\# \text{ de libras de café deseado}}\right) \times 100$	
RESPONSABLE		Gerente general	
FUENTE DE CAPTURA		Departamento de producción	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN		Mensual	
SEMAFORO			
TOTAL	ROJO	AMARILLO	VERDE
%	< 50%	50% - 75%	75% - 100%

Tabla No. 4.14
Indicador de productividad de maquinaria

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR	Índice de uso de maquinaria		
OBJETIVO ESTRATEGICO	Aumentar la productividad en un 50% del nivel actual.		
FORMULA DE CALCULO	$\left(\frac{\# \text{ de horas efectivas de utilizacion de la maq.}}{\# \text{ total de horas disponibles de maquinaria}}\right) \times 100$		
RESPONSABLE	Gerente general		
FUENTE DE CAPTURA	Departamento de producción		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual		
SEMAFORO			
TOTAL	ROJO	AMARILLO	VERDE
%	< 50%	50% - 75%	75% - 100%

4.2.1.4 Indicadores de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

El indicador que ayudarán a determinar el cumplimiento de los objetivos estratégicos que se plantean en esta perspectiva es el siguiente:

- Indicador de capacitación de personal I (Tabla No. 4.15)
- Indicador de eficacia (Tabla No. 4.16)
- Indicador de incentivos (Tabla No. 4.17)
- Indicador de capacitación de personal II (Tabla No. 4.18)

Tabla No. 4.15
Indicador de Capacitación I

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR	Capacitación		
OBJETIVO ESTRATEGICO	Desarrollar un talento humano capacitado		
FORMULA DE CALCULO	$\left(\frac{\# \text{ de personas capacitadas}}{\# \text{ de total de personal}}\right) \times 100\%$		
RESPONSABLE	Jefe de Recursos Humanos		
FUENTE DE CAPTURA	Nóminas		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual		
SEMAFORO			
TOTAL	ROJO	AMARILLO	VERDE
%	< 50%	50% - 75%	75% - 100%

Tabla No. 4.16
Indicador de eficacia

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR	Eficacia		
OBJETIVO ESTRATEGICO	Desarrollar un talento humano capacitado		
FORMULA DE CALCULO	$\left(\frac{\# \text{ de metas cumplidas por área}}{\# \text{ de metas programadas por área}} \right) \times 100\%$		
RESPONSABLE	Gerente General		
FUENTE DE CAPTURA	Plan anual		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual		
SEMAFORO			
TOTAL	ROJO	AMARILLO	VERDE
%	< 50%	50% - 75%	75% - 100%

Tabla No. 4.17
Indicador de incentivos

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR	Incentivos		
OBJETIVO ESTRATEGICO	Desarrollar un talento humano capacitado		
FORMULA DE CALCULO	$\left(\frac{\# \text{ de incentivos entregados}}{\# \text{ de incentivos programados}} \right) \times 100\%$		
RESPONSABLE	Recursos Humanos		
FUENTE DE CAPTURA	Plan anual		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual		
SEMAFORO			
TOTAL	ROJO	AMARILLO	VERDE
%	< 50%	50% - 75%	75% - 100%

Tabla No. 4.18
Indicador de capacitación de personal II

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR	Capacitación		
OBJETIVO ESTRATEGICO	Desarrollar un talento humano capacitado		
FORMULA DE CALCULO	$\left(\frac{\# \text{ de personas que aprobaron el curso}}{\text{Total de asistentes}}\right) \times 100\%$		
RESPONSABLE			
FUENTE DE CAPTURA	Plan anual		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual		
SEMAFORO			
TOTAL	ROJO	AMARILLO	VERDE
%	< 50%	50% - 75%	75% - 100%

4.2.2 Identificación del cuadro Estratégico de Café Águila de Oro.

Cuadro No.4.2
Cuadro Estratégico de Café Águila de Oro

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	
Aprendizaje y crecimiento	Desarrollar un talento humano: capacitado, motivado y comprometido con los objetivos organizacionales; incrementando su capacidad productiva en un 50% para diciembre del 2012	Dotación de cursos de capacitación y motivación al personal que requiera, además proporcionar incentivos por meta cumplida	Motivación al personal	- Incluirse en el plan anual, las metas que cada área debe cumplir y los incentivos que se otorgará al cumplirlos. - Dotar de incentivos de acuerdo a la planificación establecida
			Capacitación al personal en aspectos tecnológicos	- Determinación de las falencias o necesidades del personal - Programación de los cursos de capacitación - Presupuesto de los cursos de capacitación - Ejecución de los cursos - Evaluación del curso
			Capacitación para desarrollar en el personal el trabajo en equipo	- Determinación de las falencias o necesidades del personal - Programación de los cursos de capacitación - Presupuesto de los cursos de capacitación - Ejecución de los cursos - Evaluación del curso

Cuadro Estratégico de Café Águila de Oro

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	
Proceso interno	Implantar, hasta antes del 2013, un sistema de gestión de procesos, que permita la estandarización de los mismo y la mejorar los procesos productivos y administrativos	Análisis, revisión y estandarización los procesos principales de producción de la empresa, que permita lograr un comportamiento estable que genere un producto con calidad homogénea y bajos costos.	Definición de los procesos internos	- Análisis de los procesos existentes en la empresa - Verificación del estado de los procesos existentes en la empresa - Implantación nuevos procesos faltantes en la empresa - Estandarización de los procesos obtenidos de la empresa
	Establecer alianzas estratégicas con los proveedores del café para evitar la escases de la materia prima y abastecerse de la misma, que permita la elaboración de un producto final competitivo y de agrado para el cliente.	Elaboración de alianzas estratégicas con los proveedores que permita asegurar la provisión de materia prima de calidad.	Relacionarse con los proveedores de la materia prima	- Elaboración de una base de datos de proveedores - Visitas de negociación con proveedores - Negociación de precios convenientes para la compra del café
	Establecer alianzas estratégicas con los proveedores del café para evitar la escases de la materia prima y abastecerse de la misma, que permita la elaboración de un producto final competitivo y de agrado para el cliente.	Elaboración de alianzas estratégicas con los proveedores que permita asegurar la provisión de materia prima de calidad.	Adquisición de una bodega central para el almacenamiento de café	- Arrendamiento de la bodega - Almacenamiento del café comprado

Cuadro Estratégico de Café Águila de Oro

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	
Proceso interno	Aumentar la productividad en un 20% hasta el año 2014, que nos permita crecer como negocio y aumentar la rentabilidad del mismo.	Búsqueda de la optimización de la maquinaria	Identificación de la productividad actual	- Verificación del número de horas de uso de la maquinaria - Identificación de la cantidad de producción de la maquinaria
			Uso óptimo de la maquinaria	- Verificación del número de horas de trabajo diario que soporta la maquina - Verificación del uso diario actual de la maquinaria
Cliente	Captar más clientes directos hacia Café Águila de Oro, incrementando su cartera en un mínimo del 25% hasta el año 2014.	Mejorar los canales directos de comercialización del producto, para la facilitación de la distribución y entrega del café al consumidor final tomando en consideración la pagina web que cuenta la empresa, salidas puerta a puerta, etc.	Mejoramiento de las ventas directas del café	- Mejoramiento de la atención del cliente a través de la creación de una departamento de post venta - Implantación estrategias de enganche para la venta del producto - Consideración de la pagina Web para el muestreo de los productos - Asistencia a ferias de la industria.
	Captar más clientes directos hacia Café Águila de Oro, incrementando su cartera en un mínimo del 25% hasta el año 2014.	Mejoramiento de los canales directos de comercialización del producto, para la facilitación de la distribución y entrega del café al consumidor final tomando en consideración la pagina web que cuenta la empresa, salidas puerta a puerta, etc.	Ampliación de la cobertura en restaurantes y cafeterías	- Visitas prolongadas a nuevos restaurantes y cafeterías - Análisis de potenciales mercados aún no considerados - Contacto con restaurantes y cafeterías interesados en el café - Degustaciones del café - Identificación de los posibles compradores
			Dinamización de la pagina web	- Contratación de un diseñador Web - Implementación de la pagina WEB al públco.

Cuadro Estratégico de Café Águila de Oro

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	
Cliente	Aumentar la satisfacción y fidelidad de los clientes al menos en un 25% para diciembre del 2014	Establecer un servicio de post venta, a fin de conocer en detalle las necesidades del cliente, las impresiones luego de haber hecho la compra del café, hacerle saber de nuestras nuevas ofertas o promociones, etc.	Implementación del servicio post venta	- Implementación de una persona encargada de Post Venta. - Contacto con los clientes después de la venta - Atención de las denuncias y reclamos de los clientes. - Trámite a los reclamos, resarciendo la queja a través de rosas de cortesía.
Financiera	Disminuir los costos de fabricación en un 25% y de esta manera lograr una reducción de precios y obtener una rentabilidad apropiada.	Establecer un método para el cálculo de costos de producción que permita determinar la cantidad y calidad de los recursos necesarios para proceso de producción, y que sirva de base para establecer un precio competitivo en el mercado.	Control y reducción de gastos	- Exigencia al ahorro de insumos y materiales a los trabajadores - Control de los desperdicios del café
			Optimización de gastos	- Maximización de la utilización de la maquinaria para la producción del café - Utilización exhaustiva de cada uno de los insumos y materiales.
	Incrementar la utilidad del ejercicio contable en un 25% antes de diciembre del 2014	Incremento en las ventas del producto a través de la promoción del mismo e incentivos al equipo de ventas y de esta forma mejorar los ingresos de la empresa.	Campaña de publicidad del producto	- Definición de los objetivos publicitarios y de promoción del café - Identificación del público o mercado objetivo del café
				- Definición de los medios o canales publicitarios - Redacción del mensaje publicitario - Lanzamiento de la campaña publicitaria del café

4.2.3 Generación de los planes operativos.

Para la creación de los planes operativos hay que tomar en cuenta el cuadro de estrategias de la empresa de acuerdo a cada perspectiva. Un cuadro de acción nos indica el proyecto que debemos hacer de acuerdo a cada estrategia y objetivo planteado por la empresa, plantea las actividades a realizar, los responsables, el presupuesto necesario, el indicador y la evaluación del proyecto. Cabe recalcar que el plan de acción está formado por uno o más proyectos, así el plan de acción número uno contiene tres proyectos: Motivar al personal, capacitar al personal en aspectos tecnológicos y capacitar al personal para el trabajo en equipo.

4.2.3.1 Planes operativos de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

PLAN DE ACCIÓN No. 1			
OBJETIVO GENERAL:	Desarrollar un talento humano capacitado, motivado y comprometido con los objetivos organizacionales; incrementando su capacidad productiva en un 50% para diciembre del 2014		
ESTRATEGIA:	Dotación de cursos de capacitación y motivación a todo el personal, además proporcionar incentivos por meta cumplida.		
PROYECTO 1:	Motivar al personal		
No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Incluir en el plan anual, las metas que cada área debe cumplir y los incentivos que se otorgará al cumplirlos	Jefe de Recursos Humanos	Cuatro semanas
2	Entregar incentivos de acuerdo a la planificación establecida	Jefe de Recursos Humanos	Cuatro semanas
PRESUPUESTO:	\$ 500,00		
INDICADOR:	Indicador de eficiencia Tabla 4.16		
	Indicador de incentivos Tabla 4.17		
EVALUACIÓN:			

Continúa...

Continuación...

PLAN DE ACCIÓN No. 1

OBJETIVO GENERAL:		Desarrollar un talento humano capacitado, motivado y comprometido con los objetivos organizacionales; incrementando su capacidad productiva en un 50% para diciembre del 2014	
ESTRATEGIA:		Dotación de cursos de capacitación y motivación a todo el personal, además proporcionar incentivos por meta cumplida.	
PROYECTO 2:		Capacitar al personal en aspectos tecnológicos	
No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Determinar las falencias o necesidades del personal	Jefe de Recursos Humanos	Cuatro semanas
2	Programar los cursos	Jefe de Recursos Humanos	una semana
3	Presupuestar los cursos	Jefe de Recursos Humanos	una semana
4	Dictar el curso	Jefe de Recursos Humanos	Cuatro semanas
5	Evaluación del curso	Jefe de Recursos Humanos	una semana
PRESUPUESTO:		\$ 600,00	
INDICADOR:		Indicador de capacitación de personal I Tabla No. 4.15	
		Indicador de capacitación de personal II Tabla No. 4.18	
EVALUACIÓN:			

Continua...

Continuación...

PLAN DE ACCIÓN No. 1

OBJETIVO GENERAL:		Desarrollar un talento humano: capacitado, motivado y comprometido con los objetivos organizacionales; incrementando su capacidad productiva en un 50% para diciembre del 2012	
ESTRATEGIA:		Dotación de cursos de capacitación y motivación al personal que lo requiera, además proporcionar incentivos por meta cumplida.	
PROYECTO 3:		Capacitar para desarrollar en el personal el trabajo en equipo	
No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Determinar las falencias o necesidades del personal	Jefe de Recursos Humanos	Cuatro semanas
2	Programar los cursos	Jefe de Recursos Humanos	una semana
3	Presupuestar los cursos	Jefe de Recursos Humanos	una semana
4	Dictar el curso	Jefe de Recursos Humanos	Cuatro semanas
5	Evaluación del curso	Jefe de Recursos Humanos	Cuatro semanas
PRESUPUESTO:		\$ 500,00	
INDICADOR:		Indicador de capacitación de personal I Tabla No. 4.15	
		Indicador de capacitación de personal II Tabla No. 4.18	
EVALUACIÓN:			

4.2.3.2 Planes operativos de la perspectiva de Proceso Interno

PLAN DE ACCIÓN No. 2

OBJETIVO GENERAL:		Implantar, hasta antes del 2013, un sistema de gestión de procesos, la estandarización de los mismo y la mejora de los procesos productivos y administrativos	
ESTRATEGIA:		Análisis, revisión y estandarización los procesos principales de producción de la empresa, que permita lograr un comportamiento estable que genere un producto con calidad homogénea y bajos costos	
PROYECTO 1:		Definir los procesos internos	
No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Analizar los procesos existentes en la empresa	Jefe de Recursos Humanos	Cuatro semanas
2	Verificar el estado de los procesos existentes en la empresa	Jefe de Recursos Humanos	Cuatro semanas
3	Establecer nuevos procesos faltantes en la empresa	Jefe de Recursos Humanos	Cuatro semanas
4	Estandarizar los procesos obtenidos de la empresa	Jefe de Recursos Humanos	Cuatro semanas
PRESUPUESTO:		\$ 600,00	
INDICADOR:		Indicador de procesos. Tabla No. 4.8	
EVALUACIÓN:			

PLAN DE ACCIÓN No. 3

OBJETIVO GENERAL:		Establecer alianzas estratégicas con los proveedores del café para evitar la escases de la materia prima y abastecerse de la misma, que permita la elaboración de un producto final competitivo y de agrado para el cliente.	
ESTRATEGIA:		Elaboración de alianzas estratégicas con los proveedores que permita asegurar la provisión de materia prima de calidad.	
PROYECTO 1:		Conocer a los proveedores de la materia prima	
No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Crear una base de datos de los proveedores	Jefe de Compras	Cuatro semanas
2	Hacer visitas de negociación con los proveedores	Gerente General y Jefe de compras	Dos veces al año
3	Negociar un precio conveniente para la compra del café	Gerente General y Jefe de compras	Veinte y cuatro meses
PRESUPUESTO:		\$ 1.000,00	
INDICADOR:		Indicador de proveedores. Tabla No. 4.9	
		Indicador de Alianzas estratégicas. Tabla No. 4.10	
		Indicador de visitas. Tabla No. 4.11	
EVALUACIÓN:			

Continuación...

PLAN DE ACCIÓN No. 4

OBJETIVO GENERAL:		Establecer alianzas estratégicas con los proveedores del café para evitar la escases de la materia prima y abastecerse de la misma, que permita la elaboración de un producto final competitivo y de agrado para el cliente.	
ESTRATEGIA:		Elaboración de alianzas estratégicas con los proveedores que permita asegurar la provisión de materia prima de calidad.	
PROYECTO 1:		Contar con una bodega para el almacenamiento de café	
No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Arrendamiento de la bodega	Gerente general	Cuatro semanas
2	Almacenaje del café comprado	Gerente general	Una semana
PRESUPUESTO:		\$ 1.000,00	
INDICADOR:		Indicador de almacenaje en bodega. Tabla No. 4.12	
EVALUACIÓN:			

PLAN DE ACCIÓN No. 5

OBJETIVO GENERAL:		Aumentar la productividad en un 25% del nivel actual hasta el año 2014, que permita crecer como negocio y aumentar la rentabilidad del mismo	
ESTRATEGIA:		Búsqueda de la optimización de la maquinaria	
PROYECTO 1:		Establecer la productividad actual	
No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Verificar el número de horas de uso de la maquinaria	Gerente general	Cuatro semanas
2	Identificar la cantidad de producción de la maquina	Gerente general	Cuatro semanas
PRESUPUESTO:		\$ 300,00	
INDICADOR:		Indicador de productividad. Tabla No.13	
EVALUACIÓN:			

Continuación...

PLAN DE ACCIÓN No. 5

OBJETIVO GENERAL:		Aumentar la productividad en un 20% del nivel actual hasta el año 2014, que permita crecer como negocio y aumentar la rentabilidad del mismo	
ESTRATEGIA:		Búsqueda de la optimización de la maquinaria	
PROYECTO 2:		Uso óptimo de la maquinaria	
No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Verificar el número de horas de trabajo diario que soporta la maquinaria	Gerente General	Cuatro semanas
2	Verificar el uso diario actual de la maquinaria	Gerente General	Cuatro semanas
PRESUPUESTO:		\$ 700,00	
INDICADOR:		Indicador de productividad de la maquinaria. Tabla No. 14	
EVALUACIÓN:			

4.2.3.3 Planes operativos de la perspectiva de Clientes

PLAN DE ACCIÓN No. 6

OBJETIVO GENERAL:		Captar más cliente directos para Café Águila de Oro, incrementando su cartera en un mínimo del 25% hasta el año 2014	
ESTRATEGIA:		Mejoramiento de los canales directos de comercialización del producto, la para facilitación de la distribución y entrega del café al consumidor final tomando en consideración la pagina web que cuenta la empresa, salidas puesta a puerta, etc.	
PROYECTO 1:		Mejorar la venta directa del café	
No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Mejoramiento de la atención del cliente a través de la creación de un departamento de post venta	Jefe de post venta	Dos meses
2	Implantar estrategias de enganche para la venta del producto	Jefe de ventas	una semana
3	Considerar la pagina web para el nuestro de los productos	Jefe de mercadeo	una semana
4	Asistir a ferias de la industria cafetera	Jefe de ventas	Una vez al año
PRESUPUESTO:		\$ 528,00	
INDICADOR:		Indicador de efectividad en ventas. Tabla No. 4.2	
EVALUACIÓN:			

Continúa...

Continuación...

PLAN DE ACCIÓN No. 6			
OBJETIVO GENERAL:		Captar más cliente directos para Café Águila de Oro, incrementando su cartera en un mínimo del 25% hasta el año 2014	
ESTRATEGIA:		Mejoramiento de los canales directos de comercialización del producto, la para facilitación de la distribución y entrega del café al consumidor final tomando en consideración la pagina web que cuenta la empresa, salidas puesta a puerta, etc.	
PROYECTO 2:		Ampliar la cobertura en restaurantes y cafeterías	
No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Visitas prolongadas a nuevos restaurantes y cafeterías.	Jefe de ventas	Cuatro semanas
2	Analizar potenciales mercados aún no considerados	Jefe de ventas	Cuatro semanas
3	Realizar contacto con restaurantes y cafeterías interesados en el café.	Jefe de ventas	Cuatro semanas
4	Realizar degustaciones del café	Jefe de ventas	Cuatro semanas
5	Analizar los posibles compradores	Jefe de ventas	Cuatro semanas
PRESUPUESTO:		\$ 480,00	
INDICADOR:		Indicador de visitas. Tabla No. 11	
		Indicador de compras efectivas. Tabla No. 4.7	
EVALUACIÓN:			

Continúa...

Continuación...

PLAN DE ACCIÓN No. 6			
OBJETIVO GENERAL:		Captar más cliente directos para Café Águila de Oro, incrementando su cartera en un mínimo del 25% hasta el año 2014	
ESTRATEGIA:		Mejoramiento de los canales directos de comercialización del producto, la para facilitación de la distribución y entrega del café al consumidor final tomando en consideración la pagina web que cuenta la empresa, salidas puesta a puerta, etc.	
PROYECTO 3:		Dinamizar la pagina web	
No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
3	Contratar un diseñador Web	Gerente General	Ocho semanas
4	Poner al público la pagina Web	Gerente General	Ocho semanas
PRESUPUESTO:		\$ 1.300,00	
INDICADOR:		Pagina Web dinamizada	
EVALUACIÓN:			

PLAN DE ACCIÓN No. 7

OBJETIVO GENERAL:		Aumentar la satisfacción y fidelidad de los clientes al menos en un 10 % anual hasta diciembre del 2014	
ESTRATEGIA:		Implantación de un servicio de postventa, a fin de conocer en detalle las necesidades del cliente, las impresiones luego de haber hecho la compra del café, hacerle saber de nuestras nuevas ofertas o promociones.	
PROYECTO 1:		Implementar un servicio de Post-venta	
No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Contar con personal encargada para post-venta	Jefe de post ventas	Cuatro semanas
2	Mantener contacto con los clientes despues de la venta	Jefe de post ventas	Una semana
3	Atender a denuncias y reclamos de los clientes	Jefe de post ventas	Una semana
4	Dar trámite a los reclamos, resalciendo la queja a través de una cortesía	Jefe de post ventas	Una semana
PRESUPUESTO:		\$ 1.000,00	
INDICADOR:		Indicador de fidelidad de los clientes. Tabla No. 4.4	
EVALUACIÓN:			

4.2.3.4 Planes operativos de la perspectiva Financiera.

PLAN DE ACCIÓN No. 8

OBJETIVO GENERAL:	Disminuir los costos de fabricación en un 25% y de esta manera lograr una reducción de precios y obtener una rentabilidad apropiada.		
ESTRATEGIA:	Implantación de un método para el cálculo de costos de producción que permita determinar la cantidad y calidad de los recursos necesarios para el proceso de producción, y que sirva de base para establecer un precio competitivo en el mercado		
PROYECTO 1:	Controlar y reducir los gastos		
No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Instar al ahorro de insumos y materiales a los trabajadores	Gerente general	
2	Controlar los desperdicios del café	Gerente general	
PRESUPUESTO:			
INDICADOR:	Indicador de disminución de costos. Tabla No. 4.3		
EVALUACIÓN:			

PROYECTO 2:	Optimizar costos		
No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Maximizar la utilización de la maquinaria para la producción del café	Gerente general	un mes
2	Utilización exhaustiva de cada uno de los insumos y materiales	Gerente general	una semana
PRESUPUESTO:	\$ 600,00		
INDICADOR:	Indicador de disminución de costos. Tabla No. 4.3		
EVALUACIÓN:			

PLAN DE ACCIÓN No. 9

OBJETIVO GENERAL:		Incrementar la utilidad del ejercicio contable en un 25% antes de diciembre del 2014	
ESTRATEGIA:		Incremento en las ventas del producto a través de la publicidad del mismo e incentivos al equipo de ventas y de esta forma mejorar los ingresos de la empresa.	
PROYECTO 1:		Campaña de publicitaria del producto	
No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Definir los objetivos publicitarios y de promoción del café	Jefe de mercadeo	Una semana
2	Identificar al público o mercado objetivo del café	Jefe de mercadeo	Una semana
3	Definir los medios o canales publicitarios	Jefe de mercadeo	Una semana
4	Redactar el mensaje publicitario	Jefe de mercadeo	Una semana
5	Lanzar la campaña publicitaria del café	Jefe de mercadeo	Un mes
PRESUPUESTO:		\$ 800,00	
INDICADOR:		Indicador de utilidad. Tabla No. 4.1	
EVALUACIÓN:			

Capítulo 5

Viabilidad Financiera

Tradicionalmente, los analistas financieros han confiado en los índices financieros para evaluar la viabilidad de una empresa. Estos índices, calculados a partir de la información contenida en los estados financieros, nos permiten medir y comparar diversas características financieras de una organización, tal como la liquidez, solvencia, deuda, actividad, o rentabilidad. La habilidad de estos índices para transformar la información financiera en información comparable y homogénea, les ha dado un uso amplio dentro del ámbito empresarial: directores, gerentes, accionistas, competidores, y analistas. Sin embargo, aunque esto parezca fácil de evaluar las fortalezas y debilidades de una compañía, cualquiera puede enfrentarse a serios problemas tratando de determinar qué índice o combinación de estos, y qué valores son los que nos ayudarán a asegurar la salud financiera de la empresa.

El análisis de la viabilidad es el estudio que decide el éxito o fracaso de un proyecto a partir de una serie de datos base de naturaleza empírica: medio ambiente del proyecto, rentabilidad, necesidades de mercado, factibilidad política, aceptación cultural, legislación aplicable, medio físico, flujo de caja de la operación, haciendo un énfasis en viabilidad financiera y de mercado. Es por lo tanto un estudio dirigido a realizar una proyección del éxito o fracaso de un proyecto.

5.1 Presupuesto de inversiones

En el presupuesto de inversión, se ha considerado las inversiones necesarias para la ejecución del proyecto, es decir, son los recursos financieros que se requieren para mejora administrativa de la Empresa Café Águila de Oro.

El presupuesto de inversión para el presente proyecto, se lo ha establecido considerando la inversión fija, los activos diferidos y el capital de operación. A continuación se muestra el tipo de inversión programada:

5.1.1 Inversión fija

La inversión fija asciende a USD. \$ 11375,00 que representa el 29,21% de la inversión total, la misma que comprende el equipo de computación, los muebles y enseres de oficina (anexo 2), la maquinaria y equipos (anexo 1).

Tabla No. 5.1
Total Inversión Fija

CONCEPTO	TOTAL	PORCENTAJE
Inversión Fija	11375,00	29,21%
Maquinaria y equipo	10955,00	
Muebles y enseres de oficina	420,00	
Equipo de computación	600,00	

Fuente: Investigación directa
Autor: Fernando Albán Yáñez

5.1.2 Activos Diferidos

Las inversiones diferidas ascienden a \$ 6.400,00 representando el 16,43% de la inversión total, se halla estructurada por los gastos de constitución de la empresa y el estudio del proyecto para la implementación del Cuadro de Mando Integral y se detalla de la siguiente manera:

Tabla No. 5.2
Total Activos Diferidos

CONCEPTO	TOTAL	PORCENTAJE
Activos Diferidos	6400,00	16,43%
Gastos de constitución	5600,00	
Costo del estudio	800,00	

Fuente: Investigación directa
Autor: Fernando Albán Yáñez

5.1.3 Capital de operación

Café Águila de Oro un capital de operación de \$ 21.169,20 correspondiente al 54,36% de la inversión total en base a los siguientes rubros:

Tabla No. 5.3
Total Capital de Operación

CONCEPTO	TOTAL	PORCENTAJE
Capital de Operación	21169,20	54,36%
Café	8500,00	
Fundas	1025,00	
Mano de obra directa: 2 operarios	8261,52	
Gastos industriales de fabricación (excepto depreciación y amortización)	671,12	
Gastos de administración y ventas(excepto depreciación y amortización)	2711,56	

Fuente: Investigación directa
Autor: Fernando Albán Yánez

5.1.4 Estructura de inversión

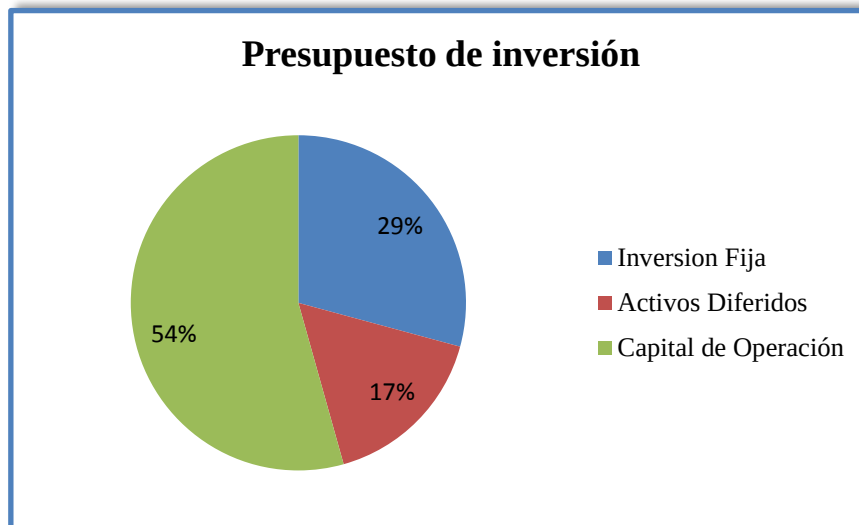
Tomando en consideración las bases de la inversión se establece que la estructura de inversión es de \$ 38.944,20 como se detalla a continuación:

Tabla No. 5.4
Total de la Inversión

CONCEPTO	TOTAL	PORCENTAJE
Inversión Fija	11375,00	29,21%
Activos Diferidos	6400,00	16,43%
Capital de Operación	21169,20	54,36%
INVERSION TOTAL	38944,20	

Fuente: Investigación directa
Autor: Fernando Albán Yánez

Figura No. 5.1
Presupuesto de Inversión



Fuente: Investigación directa
Autor: Fernando Albán Yáñez

Para conocer el monto de la inversión que se va a realizar al implantar el proyecto de Balanced Scorecard, se toma el presupuesto de cada proyecto que se realiza en los planes de lección. A continuación se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla No. 5.5
Presupuesto del proyecto Balanced Scorecard

PLAN DE LECCIÓN	PROYECTO	PRESUPUESTO	SUBTOTAL
1	Motivar al personal	500,00	1600,00
	Capacitar al personal en aspectos tecnológicos	600,00	
	Capacitar para desarrollar en el personal el trabajo en equipo	500,00	
2	Definir los procesos internos	600,00	600,00
3	Conocer a los proveedores de la materia prima	1000,00	1000,00
4	Contar con una bodega para el almacenamiento de café	1000,00	1000,00
5	Establecer la productividad actual	300,00	1000,00
	Uso óptimo de la maquinaria	700,00	
6	Mejorar la venta directa del café	528,00	2308,00
	Ampliar la cobertura en restaurantes y cafeterías	480,00	
	Dinamizar la pagina web	1300,00	
7	Implementar un servicio de Post-venta	1000,00	1000,00
8	Optimizar costos	600,00	600,00
9	Campaña de publicitaria del producto	800,00	800,00
TOTAL			9908,00

Tabla No. 5.6
Estructura de financiamiento

CONCEPTO	VALOR US\$	%
Capital Propio	\$ 29.036,20	75%
Inversión BSC	\$ 9.908,00	25%
Total	\$ 38.944,20	100%

Fuente: Investigación directa
Autor: Fernando Albán Yáñez

5.2 Presupuesto de ingresos

El presupuesto de ingresos contiene la información relacionada con los ingresos obtenidos por la venta de los productos que generará Café Águila de Oro. El producto al ser agrícola, no es gravado con el impuesto al valor agregado, es decir su IVA es de 0%, y al ser un producto que la venta se realizará al contado, el gerente se despreocupa de los cobros por ventas a plazos y la consecuente recuperación de cartera, que también implican costos o egresos al proyecto.

El presupuesto de ingreso está proyectado a cinco años, se obtuvo multiplicando la cantidad proyectada de ventas de cada año, por el precio actual, ya que el interés es incrementar la cantidad de ventas manteniendo el precio con la finalidad de posicionarse en el mercado.

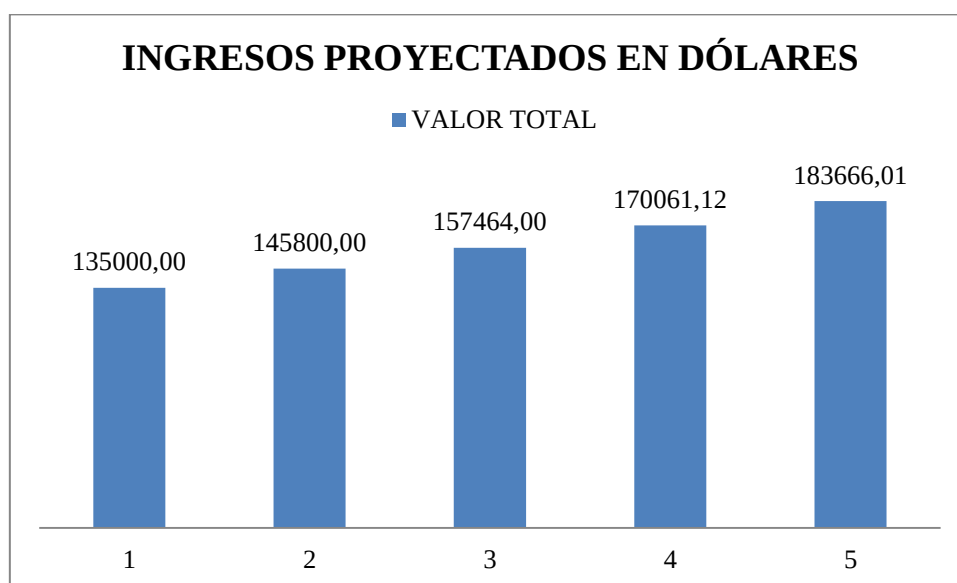
Hay que tomar en cuenta que se compra 300 quintales de café en bruto anualmente los mismos que al momento del proceso se reduce un 25% a lo que le llamaremos desperdicio, así para el primer año contando con el desperdicio se tiene 225 quintales multiplicamos por \$ 600,00 que cuesta un quintal para la venta da un total de \$ 135.000,00, y para el resto de los años se aumenta la cantidad de café en un 8% anual.

Tabla No. 5.7
Presupuesto de ingresos

INGRESOS PROYECTADOS EN DÓLARES			
AÑOS	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
1	225,00	600	135000,00
2	243,00	600	145800,00
3	262,44	600	157464,00
4	283,44	600	170061,12
5	306,11	600	183666,01

Fuente: Investigación directa
Autor: Fernando Albán Yánez

Figura No. 5. 2
Ingresos proyectados en dólares



Fuente: Investigación directa
Autor: Fernando Albán Yánez

5.3 Presupuesto de costos

En toda actividad productiva al fabricar un producto o prestar un servicio se generan costos, entendiéndose como tales los desembolsos monetarios relacionados justamente con la fabricación del producto o la prestación del servicio, en forma directa o indirecta.

Para sacar el costo total se ha considerado los costos de fabricación, los gastos financieros y los gastos de administración y ventas, mismo que están proyectados a cinco años.

Dentro de los costos de fabricación consta la materia prima y material, mano de obra directa y gastos indirectos de fabricación. El detalle se puede observar en la tabla 5.6.

Tabla No. 5.8
Presupuesto de costos

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materias primas y materiales	65943,40	70517,40	75457,32	80792,43	86554,36
Mano de obra directa	8953,82	8953,82	8953,82	8953,82	8953,82
Gastos indirectos de fabricación	9190,90	9190,90	9190,90	9190,90	9190,90
Costo de Fabricación	84088,12	88662,12	93602,04	98937,16	104699,08
Gastos de administración y ventas	34872,07	34872,07	34872,07	32538,74	32538,74
Gastos financieros	908,23	577,97	247,70	0,00	0,00
Costo Total	119868,43	124112,16	128721,81	131475,89	137237,82
Quintales de Café tostado	225,00	243,00	262,44	283,44	306,11
Costo unitario dólares/qq Café tostado	532,75	510,75	490,48	463,87	448,33

Fuente: Investigación directa
Autor: Fernando Albán Yáñez

5.4 Evaluación de la Tasa Interna de Retorno y Valor Actual Neto

Dos parámetros muy usados a la hora de calcular la viabilidad de un proyecto son el **VAN** (Valor Actual Neto) y el **TIR** (Tasa Interna de Retorno). Ambos conceptos se basan en lo mismo, y es la estimación de los flujos de caja que tiene la empresa.

La tasa interna de retorno, TIR o IRR en inglés (Internal Rate of Return), es una herramienta o medida usada como indicador al cuantificar la eficiencia de una inversión determinada. Al contrario del VAN (valor actual neto), que entrega como resultado una magnitud, el TIR entrega un porcentaje, por lo que muchos analistas lo prefieren, aunque es más preciso como indicador el VAN.

El valor actual neto, más conocido por las siglas de su abreviación, VAN, es una medida de los excesos o pérdidas en los flujos de caja, todo llevado al valor presente. Es por otro lado una de las metodologías estándar que se utilizan para la evaluación de proyectos.

Si el VAN es mayor a cero, quiere decir que la inversión deja ganancias. Si es igual a cero, entonces se está en el punto de equilibrio y no se producirán pérdidas ni ganancias. Si el VAN es menor que cero, quiere decir que la inversión va a dar como resultado pérdidas.

5.4.1 Flujo neto de fondos para el proyecto.

La tabla 5.7 muestra el flujo neto de fondos y constituye uno de los resultantes más importantes de los cálculos anteriores, puesto que nos permite hacer una primera estimación de la rentabilidad del proyecto.

A través de este cuadro podemos determinar el flujo de caja del proyecto, lo que nos permite realizar los cálculos del TIR y el VAN. El flujo de caja para el presente proyecto es positivo desde el primer día de operaciones y va creciendo durante el periodo.

Tabla No. 5.9 Flujo neto de fondos

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos		135.000,00	145.800,00	157.464,00	170.061,12	183.666,01
- Costo de Fabricación		84.088,12	88.662,12	93.602,04	98.937,16	104.699,08
Utilidad Bruta en Ventas		50.911,88	57.137,88	63.861,96	71.123,96	78.966,93
- Gastos de Adm. Y Ventas		34.872,07	34.872,07	34.872,07	32.538,74	32.538,74
- Gastos financieros		-	-	-	-	-
Utilidad antes de participación e imp.		16.039,81	22.265,81	28.989,89	38.585,23	46.428,19
- Participación de trabajadores		2.405,97	3.339,87	4.348,48	5.787,78	6.964,23
Utilidad antes de impuestos		13.633,84	18.925,94	24.641,40	32.797,44	39.463,96
- Impuesto a la renta		3.408,46	4.731,48	6.160,35	8.199,36	9.865,99
Utilidad Neta		10.225,38	14.194,45	18.481,05	24.598,08	29.597,97
+ Depreciaciones		1.337,50	1.337,50	1137,50	1137,50	0,0
+ Amortizaciones		2133,30	2.133,30	2133,30	0	0
Inversión inicial	-38.944,2					
+ Financiamiento de terceros	9.908,0					
- Amortización de la deuda		3302,67	3302,67	3302,67	0,00	0,00
+ Valor desecho						0
+ Recuperación capital de trabajo						0,0
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	-29.036,2	16.998,9	20.968,0	25.054,6	25.735,6	29.598,0

5.4.2 Cálculo de la tasa interna de retorno y valor actual neto

Tanto para el cálculo de TIR como del VAN se toma en consideración los flujos actualizados desplegados en la tabla No. 5.8, lo cual da como resultado un VAN de 47.503,82 y la TIR es de 44%.

Por otra parte del resultado de la TIR (44%), es posible afirmar que como la TIR es mayor a cero, esto significa que el retorno del proyecto es suficiente para compensar el costo de oportunidad del dinero y además produce un rendimiento adicional, por lo tanto resulta llamativo el proyecto, como se puede apreciar en la tabla 5.8

Tabla No. 5.10
Cálculo del TIR y VAN

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo de Caja	-29.036,20	16.998,88	20.967,95	25.054,55	25.735,58	29.597,97
Flujos actualizados	-29.036,20	14.781,63	15.854,78	16.473,78	14.714,40	14.715,42
VAN	47.503,82					
TIR	44%					

Fuente: Investigación directa
Autor: Fernando Albán Yáñez

5.5 Análisis de sensibilidad

Todo proyecto, independiente de su magnitud, en mayor o menor medida, está rodeado de un manto de incertidumbre y los inversionistas están corriendo algunos riesgos al asignar sus recursos hacia determinados propósitos. Muchos son los ensayos que a través del tiempo se han venido conociendo en torno y análisis el riesgo implícito en toda inversión, algunos de los cuales incluyen el estudio del comportamiento controlado de las diferentes variables que pueden incidir en la decisión.

El estudio de sensibilidad tiene por objeto alterar los datos de ciertas variables estratégicas, para verificar los efectos sobre los criterios de evaluación. Por esta razón, los estudios de sensibilidad se han convertido en los sustitutos idóneos que permiten analizar los proyectos en diferentes escenarios dependiendo del comportamiento de sus variables relevantes.

Para este estudio se realizó un análisis de sensibilidad tomando en cuenta el resultado del TIR y el VAN cuando está contemplado el proyecto del Cuadro de Mando integral y cuando no está contemplado el proyecto, para lo cual tomamos en cuenta el flujo neto de fondos con el proyecto (tabla 5.7) y sin el proyecto (anexo 6).

Tabla No. 5. 11
Análisis de sensibilidad

ANALISIS DE SENSIBILIDAD				
	Actual	Incremento	Variación	%
VAN	30.843,43	16.660,39	47.503,82	54,02%
TIR	27%	17%	44%	62,72%

Fuente: Investigación directa
Autor: Fernando Albán Yáñez

Con base en el cuadro anterior se puede concluir que al aplicar el proyecto de cuadro de mando Integral hay una variación en el VAN, la variación es del 54.18% con respecto a la situación actual. De igual forma podemos notar que al aplicar el proyecto el TIR sube un 62,72% con respecto a la actualidad, lo que en conclusiones se puede decir que es un proyecto viable.

5.6 Punto de equilibrio

El análisis del punto de equilibrio es un método que se utiliza para determinar el momento en el cual las ventas cubren exactamente los costos, es decir el punto en que Café Águila de Oro se equilibrará. Para su cálculo se efectúa una igualación de los ingresos y los costos totales de operación, determinando en primera instancia el número de unidades que se deben vender y luego las unidades monetarias a las que equivale.

5.6.1 Cálculo del punto de equilibrio anual

Tabla No. 5.12
Costo Fijo y Costo Variable

	Costo Fijo	Costo Variable
Materias primas y materiales		65.943,40
Mano de obra directa		8.953,82
Gastos indirectos fabricación	9.190,90	
Gastos de administración y ventas	32.538,74	
Depreciaciones y amortizaciones		2.333,33
Gastos financieros		908,23
TOTAL	41.729,64	78.138,79

Fuente: Investigación directa
Autor: Fernando Albán Yáñez

$\text{COSTO TOTAL} = \text{Costo Fijo} + \text{Costo Variable}$

$$= 41.729,64 + 78.138,79$$

$$= 119.868,43$$

$\text{COSTO VARIABLE UNITARIO} = \text{Costo Variable} / Q$

$$= 78.138,79 / 225$$

$$= 347,28$$

PUNTO DE EQUILIBRIO = Costo Total / Precio de venta – Costo variable unitario

$$= 41.729,64 / (600 - 347,28)$$

$$= 165,12$$

De acuerdo al cálculo realizado, el punto de equilibrio es de 165,12 quintales que debería vender en un año a un precio de venta de \$ 600,00.

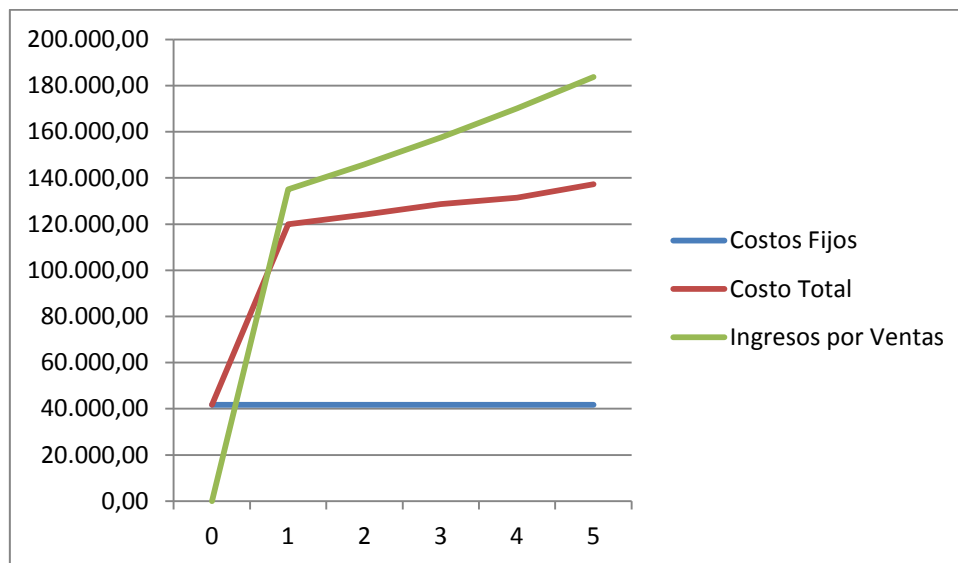
5.6.2 Cálculo del punto de equilibrio por los cinco años

Tabla No. 5.13
Calculo del punto de equilibrio por cinco años

Años	Costo Fijo	Costo Total	Ingreso por venta
0	41.729,64	41.729,64	0
1	41.729,64	119.868,43	135.000,00
2	41.729,64	124112,16	145.800,00
3	41.729,64	128721,81	157.464,00
4	41.729,64	131475,89	170.061,12
5	41.729,64	137237,82	183.666,01

Fuente: Investigación directa
Autor: Fernando Albán Yáñez

Figura No. 5.3
Punto de equilibrio para cinco años



Fuente: Investigación directa
Autor: Fernando Albán Yáñez

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

1. Se ha demostrado la hipótesis a través de un plan estratégico basado en la Metodología del Cuadro de Mando Integral lo que garantiza una adecuada administración, monitoreo, seguimiento y control de las actividades operativas de la empresa Café Águila de Oro, a través del establecimiento de indicadores de gestión.
2. La empresa tiene identificado dos grupos de clientes: los clientes directos que arriban al negocio los cuales podría llamarse clientes habituales y la venta bajo pedido que se lo hace entregando el café directamente en cafeterías del sector, a los cuales se les denomina clientes institucionales.
3. Para la obtención de información certera, se contó con la participación de personal y trabajadores; así que gracias a sus comentarios y sugerencias se pudo conocer más sobre el manejo del Café, a partir de sus vivencias y expectativas. De esta manera se dio cumplimiento al primer objetivo específico que buscaba esta investigación: Identificar la situación actual de la empresa a través de un estudio del entorno en que se desenvuelve la misma
4. Los objetivos estratégicos se formularon de una manera precisa y se establecieron los indicadores respectivos que servirá como herramienta de medición para establecer un control preciso del cumplimiento de la estrategia.
5. En el plan estratégico realizado, se determinó la misión y visión de Café Águila de Oro, acorde a las exigencias del mercado y las propias necesidades de la gerencia; a demás de los valores, políticas y objetivos que conllevarán al mejoramiento de las actividades de la empresa.

6. Dentro de la empresa ha resultado indispensable la creación de un organigrama estructural, pues esta organización manejaba la jerarquización de sus puestos empíricamente; es así como sus trabajadores no conocían específicamente el área ni las labores que les compete.
7. En el nuevo organigrama estructural, se pudo establecer nuevos cargos y ocupaciones como el servicio de post venta que permitirá un incremento en la cartera de clientes y por ende mayor venta alcanzando un nivel de ingresos superior. De esta forma, se consideró imperiosa la necesidad de la contratación especializada y formulación de tareas nuevas, para las áreas administrativa y de producción.
8. El modelo de Cuadro de Mando Integral, involucra a todo el personal que trabaja en Café Águila de Oro, crea un compromiso personal para alcanzar los objetivos propuestos; dando cumplimiento al objetivo estratégico inicial que es: Estructurar un modelo de gestión basado en la Metodología del Cuadro de Mando Integral, que permita una acción integral y orientada para el fortalecimiento de la empresa.
9. Para realizar el proyecto del Cuadro de Mando Integral se toma en consideración realizar un préstamo a una entidad financiera.
10. Al final de este proyecto se llegaron a cumplir todos los objetivos específicos que se plantearon al inicio, siendo así que: Se determinó la situación de la empresa; se estructuró un modelo de gestión basado en el Cuadro de mando Integral; y finalmente se elaboró indicadores de gestión.

5.2 Recomendaciones

1. Queda bajo la responsabilidad del Gerente General implantar el proyecto propuesto, controlar su ejecución y vigilar su cumplimiento.
2. Optimizar el uso de los activos que ya tienen, evitar el desperdicio no solo de cosas tangibles, sino también intangibles como el tiempo.
3. A través del organigrama estructural propuesto, la dirección debe involucrar al personal en todas las labores organizativas, para identificar oportunidades que mejoren el desempeño y garanticen una gestión empresarial más efectiva.
4. Desarrollar canales de comunicación entre los distintos niveles organizacionales para garantizar que todos los trabajadores estén involucrados en el desarrollo de la estrategia y a la vez procurar motivar a los trabajadores.
5. Cada una de las perspectivas deben ser la prioridad del área a la que correspondan, interactuando entre sí para conseguir la meta final. En el área de trabajo serán presentadas visualmente para su recordación, y recalcando periódicamente la necesidad de su cumplimiento por parte del supervisor a cargo.
6. Realizar un control constante de los procesos, del cumplimiento de metas, de objetivos, buscar soluciones y no culpables, buscar oportunidades de mejora. Hacer del sistema de gestión un sistema dinámico que se pueda acoplar a los cambios constantes del mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- KAPLAN Robert, NORTON David; “Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)”; 2da edición; Ed. Gestión 2000.
- ROBBINS Stephen, “Comportamiento Organizacional”, 8va edición, Prentice Hall, México, 1999.
- FRANCES Antonio, “Estrategia y Planes para la Empresa con el CMI, Prentice-Hill, México, 2006
- GUÍA DE APOYO AL EMPRENDEDOR, “Cuadro de Mando Integral”, ceei Ciudad Real Creación y Desarrollo de Empresas.
- HERSEY Paúl – BLANCHARD Kenneth – JOHNSON Dewey, “Administración del Comportamiento Organizacional – Liderazgo Situacional”, 7ma edición, Prentice Hall, México.
- HORVATH & PARTHERS, “Dominar el Cuadro de Mando Integral”, Edición Gestión 2000; Barcelona; 2003.
- Banco Central del Ecuador
- CERTO Samuel, PETER Raúl, Dirección Estratégica, 3ra. Edición, España 1996.
- CHIAVENATO Isaac; “Administración de Recursos Humanos”; 1999; Ed. Mc Graw-Hill; Bogota.
- ALBÁN Paola y SAAVEDRA Roger, Propuesta de un Plan y Sistema de Control Estratégicos, Aplicando la Metodología del Cuadro de Mando Integral, en la empresa Kilikos Flowers Cía. Ltda., dedicada a la Producción y Comercialización de Rosas, ubicado en el Cantón Pedro Moncayo, Disertación (Quito) 2009

- CHARLES Hill, Administración Estratégica un Enfoque Integral, Sexta Edición, México, 2005
- JOHNSON Gerry – SCHOLLES Kevan, “Dirección Estratégica”, 5ta edición, Person Educación S.A. , Madrid, 2001

DIRECCIONES DE INTERNET:

<http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

<http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/ainhoahe/pdf/bp_economia.pdf

<http://www.economiasur.com/riesgopais/index.html>

<http://www.cofenac.org/sector-cafetlero>

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Ley-Del-Artesano/1013677.html>

<http://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.html>

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/

http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.aspx

<http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

<http://www.sabiduria.com/liderazgo/vision/>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Honestidad>

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/hernandez_p_md/capitulo1.pdf

<http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/2140/1/4220.pdf>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>

http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico

http://www.webandmacros.com/Cuadro_mando_integral.htm

http://www.webandmacros.com/Cuadro_mando_integral.htm

<http://www.axel.com.ar/articulos/bpm.html>

http://www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?Id_Prod_Serv=84&Id_Sec=2

ANEXOS

Anexo No. 1
Maquinarias y Equipos

Cantidad	Maquinaria y equipos	Valor Unitario	Valor Total
2	Tostadora	4.000	8000
1	Balanza	300	300
2	Molino	450	900
1	Molino	600	600
1	Caja registradora	300	300
1	Saranda	100	100
3	Cuchareta	5	15
1	Vitrina para café tostado	400	400
1	Teléfono	70	70
1	Maquina verificadora de billetes	200	70
			200
Total			10955

Fuente: Investigación directa
Autor: Fernando Albán Yáñez

Anexo No. 2
Muebles y Enseres

Cantidad	Muebles y Enseres	Valor Unitario	Valor Total
1	Escritorio de madera	80	80
3	Sillas de metal	30	90
1	Mostrador	50	50
1	Mesa de trabajo	50	50
1	Mesa vario usos	30	30
1	Armario metálico	120	120
TOTAL			420

Fuente: Investigación directa
Autor: Fernando Albán Yáñez

Anexo No. 3

Personal Ocupado

PERSONAL OCUPADO								
CANTIDAD	DENOMINACION	SUELDO	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACAIONES	FONDOS DE RESERVA	APORTE AL IEES	TOTAL ANUAL
1	Gerente general	264,00	264,00	264,00	132,00	264,00	384,91	4476,91
2	Ventas	528,00	528,00	528,00	264,00	528,00	769,82	8953,82
1	Bodeguero	264,00	264,00	264,00	132,00	264,00	384,91	4476,91
1	Tostador	264,00	264,00	264,00	132,00	264,00	384,91	4476,91
2	Administrativos	200,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	2400,00
TOTAL								24784,56

Fuente: Investigación directa

Autor: Fernando Albán Yáñez

Anexo No. 4
Amortización de Crédito

MONTO USD: 9908
PLAZO EN AÑOS: 3
INTERÉS %: 10
FORMA DE PAGO: Semestral y sobre saldos

AÑOS	SEMESTRAL	CAPITAL	INTERES	AMORTIZACIÓN	ANUALIDAD	A FIN DE PERIODO
1			908,23	3302,67	4210,90	
	1	9908,00	495,40	1651,33	2146,73	8256,67
	2	8256,67	412,83	1651,33	2064,17	6605,33
2			577,97	3302,67	3880,63	
	1	6605,33	330,27	1651,33	1981,60	4954,00
	2	4954,00	247,70	1651,33	1899,03	3302,67
3			247,70	3302,67	3550,37	
	1	3302,67	165,13	1651,33	1816,47	1651,33
	2	1651,33	82,57	1651,33	1733,90	0,00

Fuente: Investigación directa
Autor: Fernando Albán Yáñez

Anexo No. 5
Gastos Indirectos de Fabricación

CONCEPTO	VALOR ANUAL
Mano de Obra Indirecta	0,00
Materiales indirectos	
Fundas de papel	6000,00
Fundas de plástico	150,00
Grapas	25,00
Suministros	
Energía eléctrica	278,40
Agua	0,00
Teléfono	240,00
Mantenimiento	1000,00
Cuotas de afiliación	360,00
Depreciaciones	1137,50
Amortizaciones	
Total	9190,90

Fuente: Investigación directa
Autor: Fernando Albán Yáñez

Anexo No. 6
Requerimiento de Material

CONCEPTO	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	VALOR
Café	Quintales	170,00	300	51000,00
Fundas plásticas	Cientos	0,50	300	150,00
Fundas de papel	cientos	20,00	300	6000,00
Grapas	caja	5,00	5	25,00
Uniformes	unidades	15,00	14	210,00
Equipo de protección personal	Unidades	10,00	24	240,00
Energía eléctrica	Kw/h	0,08	3480	278,40
Teléfono	año	240,00	1	240,00
Arriendo	año	6000,00	1	6000,00
Publicidad	año	800,00	1	800,00
Mantenimiento	año	1000,00	1	1000,00
Total			4.427,00	65.943,40

Fuente: Investigación directa
Autor: Fernando Albán Yáñez

Anexo No. 7
Flujo Neto de Fondos sin Proyecto

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos		135000	135000	135000	135000	0
- Costo de Fabricación		83288,124	83290,124	83292,284	83294,6168	83297,1362
Utilidad Bruta en Ventas		51711,876	51709,876	51707,716	51705,3832	- 83297,1362
- Gastos de Adm. Y Ventas		24164,0693	24164,0693	24164,0693	21830,736	21830,736
- Gastos financieros		0	0	0	0	0
Utilidad antes de participación e imp.		27547,8067	27545,8067	27543,6467	29874,6472	- 105127,872
- Participación de trabajadores		4132,171	4131,871	4131,547	4481,19708	- 15769,1808
Utilidad antes de impuestos		23415,6357	23413,9357	23412,0997	25393,4501	- 89358,6914
- Impuesto a la renta		5853,90892	5853,48392	5853,02492	6348,36253	- 22339,6728
Utilidad Neta		17561,7268	17560,4518	17559,0748	19045,0876	- 67019,0185
+ Depreciaciones		1337,5	1337,5	1386,5	1137,5	0
+ Amortizaciones		2133,33333	2133,33333	2133,33333	0	0
Inversión inicial	- 38051,8647					
Valor desecho						0
Recuperación capital de trabajo						0
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	- 38051,8647	21032,5601	21031,2851	21078,9081	20182,5876	- 67019,0185

