

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**PROPUESTA DE UN PLAN DE CONTROL ESTRATÉGICO
APLICANDO LA METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO
INTEGRAL PARA LA EMPRESA MULTICINES S.A.**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
EMPRESARIAL**

**JUAN CARLOS BARAHONA IBARRA
juancaf13@hotmail.com
ANA GABRIELA QUIROZ ALZAMORA
anitaquiroz@hotmail.com**

**DIRECTOR: ING. MAURICIO ROJAS D., MSC
mauroda@yahoo.com**

Quito, marzo 2010

DECLARACIÓN

Nosotros, Juan Carlos Barahona Ibarra, Ana Gabriela Quiroz Alzamora, declaramos que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

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

JUAN CARLOS BARAHONA

ANA GABRIELA QUIROZ

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Juan Carlos Barahona Ibarra y Ana Gabriela Quiroz Alzamora, bajo mi supervisión.

ING. MAURICIO ROJAS D., MSC

DIRECTOR DE PROYECTO

AGRADECIMIENTOS

Gracias a nuestros padres y hermanos por haber confiado en nosotros, quienes con infinito amor, supieron guiarnos en el camino de la vida para llegar a fomentar nuestro desarrollo y crecimiento tanto personal como en nuestra formación profesional.

Mil gracias al Ing. Mauricio Rojas, que colaboró, con sacrificio, paciencia, tiempo, conocimientos y que aportó, con un granito de arena, para la culminación de una etapa muy importante para nuestras vidas. Que DIOS le bendiga siempre.

A ellos dedicamos este trabajo fruto de su sacrificio y esfuerzo constante.

Anita y Juan Carlos

DEDICATORIA

Quiero dedicar este proyecto a mis padres, que siempre han estado pendientes de mí y me han dado los mejores consejos y el valor para seguir adelante en esta etapa estudiantil y personal.

Anita Quiroz

Caminante no hay camino, se hace camino al andar...Y cuando has caminado con sigilo, con cuidado y con ganas, definitivamente tuviste que llegar!!

Yo tracé mi propio camino, en el que no han faltado obstáculos que los he superado, ni incomprendiones que con lógica las he vencido y por supuesto retos que con sacrificio los he cumplido, este nuevo triunfo, es únicamente un pequeño escalón en el que me puedo detener a descansar nada más, porque el camino que me falta por recorrer es largo aún.

Éste éxito plasmado al final en este trabajo de investigación, lo dedico con todas las fuerzas de mi corazón a ANGEL GONZALO Y MARÍA ISABEL, mis padres.

Porque este es el fruto de su sacrificio y abnegación

Juan Carlos Barahona

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS.....	i
LISTA DE TABLAS	ii
LISTA DE ANEXOS.....	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT.....	vi
1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN – HISTORIA DE LA INDUSTRIA DEL CINE.....	1
1.2 ANTECEDENTES DE MULTICINES S.A.	3
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.4 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA..	6
1.5 OBJETIVOS.....	7
1.5.1 OBJETIVO GENERAL.....	7
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
2. MARCO TEÓRICO	9
2.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	9
2.1.1. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA	9
2.1.2 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	9
2.1.3 DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	10
2.1.4 ALINEACIÓN ESTRATÉGICA	11
2.1.5 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	12

2.1.6	DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL (FODA)	13
2.1.6.1	Análisis externo	14
2.1.6.2	Análisis interno	14
2.1.6.3	Análisis FODA	14
2.1.6.3.1	Elementos de la matriz FODA	15
2.1.7	MATRIZ DE PRIORIZACIÓN	16
2.1.8	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	17
2.1.8.1	Definición de factores críticos de éxito	17
2.1.8.2	Desarrollo de factores críticos de éxito	17
2.1.8.2.1	Matriz de perfil competitivo (MPC)	17
2.1.9	HERRAMIENTAS A UTILIZAR ANTES DE LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	18
2.1.9.1.	Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)	18
2.1.9.2.	Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)	20
2.1.10	EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	22
2.1.11	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	24
2.1.11.1	Misión	24
2.1.11.2	Visión	25
2.1.11.3	Objetivos generales de la empresa	26
2.1.11.4	Valores	26
2.2	CUADRO DE MANDO INTEGRAL	27
2.2.1	DEFINICIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	27
2.2.2	OBJETIVOS DEL CUADRO DE MANDO	28
2.2.3	DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO	29
2.2.4	CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO	29
2.2.5	PERSPECTIVAS DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL	30

2.2.6	DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	32
2.3	DETERMINACIÓN DE INDICADORES	33
2.3.1	CONCEPTO DE INDICADOR	33
2.3.2	CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES	33
2.3.3	SELECCIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	34
2.3.4	CONTENIDO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	35
2.3.5	INTERPRETACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	37
2.3.5.1	Interpretación de colores del semáforo	38
3.	DISEÑO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	39
3.1	ANÁLISIS AMBIENTAL	39
3.2	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	54
3.2.1	PRINCIPIOS CORPORATIVOS	54
3.2.2	POLÍTICAS.....	54
3.2.3	VALORES.....	56
3.2.4	MISIÓN.....	57
3.2.5	VISIÓN	58
3.2.6	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	58
3.2.7	COMPONENTE ORGANIZACIONAL	59
3.3	ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	61
3.3.1	EL ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	62
3.3.1.1	La rivalidad entre las empresas que compiten	64
3.3.1.2	La entrada potencial de competidores nuevos	65
3.3.1.3	El desarrollo potencial de productos sustitutos	65

3.3.1.4	El poder de negociación de los proveedores.....	65
3.3.1.5	El poder de negociación de los consumidores	65
3.4	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	67
3.5	ALINEACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	68
3.6	DETERMINACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	70
3.7	PLAN ESTRATÉGICO.....	71
4.	DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL ..	77
4.1	DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN	77
4.1.1	DISEÑO DE PERSPECTIVAS.....	77
4.1.1.1	Perspectiva financiera	79
4.1.1.2	Perspectiva del cliente	80
4.1.1.3	Perspectiva del proceso interno	80
4.1.1.4	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	81
4.1.2	DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	81
4.1.3	DESARROLLO DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	84
4.1.3.1	Indicadores de la perspectiva financiera	84
4.1.3.2	Indicadores de la perspectiva del cliente	86
4.1.3.3	Indicador de la perspectiva del proceso interno	89
4.1.3.4	Indicadores de la perspectiva de crecimiento y desarrollo	90
4.1.4	CUADRO DE MANDO INTEGRAL	92
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	98
5.1	CONCLUSIONES.....	98
5.2	RECOMENDACIONES.....	99
	BIBLIOGRAFÍA.....	101

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 - Primer proyector de cine.....	1
Figura 1.2 - Multicines S.A. Condado Shopping.....	4
Figura 2.1 - Matriz FODA.....	15
Figura 2.2 - Modelo de las 5 fuerzas de porter.....	23
Figura 2.3 - Cuadro de mando integral.....	28
Figura 2.4 - Perspectivas del cuadro de mando integral.....	32
Figura 2.5 - Técnica semáforo.....	38
Figura 3.1 - Organigrama estructural de MULTICINES S.A.....	60
Figura 3.2 - Fuerzas de porter de MULTICINES S.A.....	66
Figura 4.1 - Mapa estratégico de MULTICINES.....	78
Figura 4.2 - Mapa estratégico MULTICINES causa-efecto.....	79
Figura 4.3 - Organigrama estructural de MULTICINES S.A propuesto.....	83

LISTA DE TABLAS

Tabla 2.1 - Matriz priorización.....	16
Tabla 2.2 - Matriz EFE.....	20
Tabla 2.3 - Matriz EFI.....	22
Tabla 2.4 - Matriz de análisis y valorización de indicadores.....	37
Tabla 3.1 - Componente ambiental.....	39
Tabla 3.2 - Fortalezas de la empresa.....	40
Tabla 3.3 - Debilidades de la empresa.....	41
Tabla 3.4 - Oportunidades de la empresa.....	41
Tabla 3.5 - Amenazas de la empresa.....	42
Tabla 3.6 - Priorización de Fortalezas.....	43
Tabla 3.7 - Priorización de Debilidades.....	43
Tabla 3.8 - Priorización de Oportunidades.....	44
Tabla 3.9 - Priorización de Amenazas	44
Tabla 3.10 - FODA priorizado.....	45
Tabla 3.11 - Factores Oportunidades y Amenazas.....	46
Tabla 3.12 - Factores Oportunidades y Amenazas con peso	47
Tabla 3.13 - Factores Oportunidades y Amenazas con peso e impacto.....	48
Tabla 3.14 - Matiz de evaluación de factores externo.....	49
Tabla 3.15 - Factores Fortalezas y Debilidades.....	50
Tabla 3.16 - Factores Fortalezas y Debilidades con peso	51
Tabla 3.17 - Factores Fortalezas y Debilidades con peso e impacto.....	52
Tabla 3.18 - Matiz de evaluación de factores internos.....	53
Tabla 3.19 - Matiz de relación.....	62
Tabla 3.20 - Matiz FODA	63
Tabla 3.21 - Factores claves de éxito	70
Tabla 3.22 - 5W+ 1H de estrategias de MULTICINES S.A.....	72
Tabla 4.1 - Objetivos por perspectiva.....	77
Tabla 4.2 - Indicador de incremento de la utilidad.....	85
Tabla 4.3 - Indicador de satisfacción y fidelidad de los clientes actuales.....	86
Tabla 4.4 - Indicador de crecimiento de cartera de distribuidores directos.....	87

Tabla 4.5 - Indicador de crecimiento de base de clientes.....	88
Tabla 4.6 - Indicador de mejora de reclutamiento de personal.....	89
Tabla 4.7 - Indicador de motivación en el personal.....	90
Tabla 4.8 - Indicador de capacitación.....	91
Tabla 4.9 - Matriz de análisis y valorización de indicadores.....	93
Tabla 4.10 - Cuadro de mando integral de MULTICINES S.A.....	96

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A - Formato de entrevista.....	104
ANEXO B - Encuesta de valores.....	107
ANEXO C - Matriz de priorización de estrategias.....	110
ANEXO D - Matriz del perfil competitivo.....	112
ANEXO E - Encuesta de Motivación.....	116

RESUMEN

En la actualidad, toda empresa en general no puede enfrentar de una manera ágil los cambios que exige el entorno en el que se desarrolla, es por esto que MULTICINES S.A. una organización dedicada a la proyección de Cine por 13 años, que se encuentra formando parte de la cultura de la sociedad ecuatoriana y una fuente fundamental de entretenimiento para la comunidad, ha decidido implementar una planificación estratégica que permita definir la situación actual de la empresa y la relación directa con la situación que se desea en el futuro, es decir, conocer dónde está la empresa, hacia dónde quiere llegar y qué herramientas va a utilizar para lograrlo.

Después de realizar la planificación estratégica en la empresa y al revisar el análisis ambiental, se llega a la conclusión que se maneja adecuadamente como una organización que está dispuesta a adaptarse al cambio que exija el entorno (es un sistema abierto). Sin embargo requiere más atención en el manejo interno. Es así que se formula varias estrategias orientadas al logro de objetivos como: aumentar la satisfacción y fidelidad de los clientes, mejorar los procesos de cada área de la empresa, incrementar la utilidad del ejercicio contable, desarrollar el talento humano y captar distribuidores directos hacia MULTICINES S.A. Con estos objetivos planteados se decide utilizar la metodología del Cuadro de Mando Integral, herramienta que ayuda a dar seguimiento a los indicadores de gestión que permiten identificar cuáles son las estrategias a corto y largo plazo que se deben seguir para alcanzar su visión.

Todo esto interactuando en conjunto debe brindar a la empresa un alto grado de eficacia a nivel de gestión con suficiente capacidad de respuesta de tal manera que le permita afrontar y adaptarse a los cambios del mundo actual inmerso en el proceso de la globalización.

ABSTRACT

At the present time everything company in general cannot face in an agile way the changes that it demands the environment in which is developed, it is for this reason that MULTICINES S.A. an organization dedicated to the projection of Cinema by 13 years that he is being part of the culture the society ecuatorian and a fundamental source of entertainment for the community, has decided to implement a strategic planning that allows to define the current situation of the company and the direct relationship that is to say with the situation that is wanted in the future, to know where the company is, toward where he/she wants to arrive and what tools it will use to achieve it.

After carrying out the strategic planning in the company and when revising the environmental analysis, you reaches the conclusion that is managed appropriately like an organization that is willing to adapt to the change that demands the environment (it is an open system). However it requires more attention in the internal handling. It is so several strategies guided to the achievement of objectives is formulated as: to increase the satisfaction and the clients' fidelity, to improve the processes of each area of the company, to increase the utility of the countable exercise, to develop the human talent and to capture direct distributors toward MULTICINES S.A. With these outlined objectives decides to use the methodology of the Balanced Scorecard, tool that he helps to give pursuit to the administration indicators that allow to identify which the strategies are to short and I release term that you/they should be continued to reach their vision.

All this interacting on the whole should offer to the company a high degree of effectiveness at administration level with enough capacity of answer in such a way that allows him to confront and to adapt to the changes of the world current in the process of the globalization.

1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN – HISTORIA DE LA INDUSTRIA DEL CINE

La idea de capturar el movimiento por medios mecánicos es muy antigua. Existieron antecedentes en la cámara oscura, o el taumatropo. La técnica para captar la realidad por medios luminosos había sido ya desarrollada por los inventores del daguerrotipo y la fotografía, a mediados del XIX. Thomas Alva Edison, inventor de la lámpara incandescente y el fonógrafo, estuvo muy cerca también de inventar el cine, al crear el kinetoscopio, el cual, sin embargo, sólo permitía funciones muy limitadas. Inspirándose en éste después de varios años de inventar y de crear varias películas de un minuto, los hermanos Lumière deciden compartir esta experiencia al pueblo de París.¹



Figura 1.1. - Primer proyector de cine
(wikipedia.org/wiki/Cine)

El cine, sinónimo de instrumento científico, en plena época industrial, no era solo un teatro en conserva o de creación literaria expresada con elementos especiales, era el destinado a reproducir fielmente la realidad.

¹Fuente: <http://wikipedia.org/wiki/Cine>

Es por eso que comienza a relacionarse con cada una de las artes, en especial con la música, ya que sorprende a muchos de sus protagonistas todas las posibilidades que tenía de dar vida a la realidad con su técnica expresiva concreta y precisa.

Hoy en día el cine, denominado también séptimo arte, es un lugar mágico, lleno de entretenimiento, luces, maquillaje, actores, popularidad, que encierra una gran diversidad de libertad de expresión y creación. Parece presentar la vida misma, pero también ofrece realidades imposibles a las que sólo se aproximan los sueños.

Este arte ha sido un heredero muy envidiado, puesto que es una mezcla exitosa de las artes más antiguas y tradicionales (como la escultura y pintura), es por eso que se lo considera como la representación artística más joven que existe.²

Es una de las pocas artes que manipula intencionalmente el tiempo como espacio, ayuda a transportarse a lo espacial como temporal en una representación del hombre y su entorno.

Cuando el público asiste a una sala de cine, va a relacionarse con una doble realidad: la de la vida y la del cine.

El tiempo que dura una película hace que las personas se sientan como un ser único, desde el paraíso de la butaca, se puede distinguir a los personajes que marcan las pautas a seguir para los espectadores. Su interpretación ha servido muchas veces de guía en algunas conductas del público y es por eso que las denominadas “estrellas” vienen a ser una expresión de los deseos más íntimos que sienten gran parte de los clientes, lo que da como resultado la configuración de identidades completamente no legítimas.

² Fuente: <http://tramoyam.blogspot.com/>

Es por eso que se puede decir que el cine actúa siempre como un modelo conformador de actitudes y estilos de vida, como un espejo en el que todos se miran para decidir sus modelos y pautas de comportamiento.

Además no solo influye en una imagen de la realidad, sino que modifica mucho la actitud hacia productos concretos y pautas tradicionales de consumo, ya que es el medio de educación informal más poderoso que se tienen en estos días.

Quizás esta afirmación pueda ser juzgada por muchos especialistas, pero es justificada por la creciente indiferencia respecto de los valores que se observa en la educación escolar y familiar.

No cabe duda de que el cine sea un medio de comunicación, por lo tanto, su existencia cumple con una necesidad humana, ya que no es simplemente una forma de entretenimiento, sino un facilitador de un mejor entendimiento de la realidad por el impacto emocional que transmite a cualquier edad del espectador.

1.2 ANTECEDENTES DE MULTICINES S.A.

“En el año de 1996 empresarios visionarios analizaron que los cines en Quito estaban en decadencia. Con el fin de rescatar la cultura y el entretenimiento, construyen Multicines CCI en el Centro Comercial Ñaquito, iniciando con cuatro salas, las cuales estaban completamente equipadas con tecnología de punta en audio y vídeo, lo que permitió el posicionamiento en el mercado en forma rápida, respaldado en un poder amplio en cuanto a capital de trabajo y una excelente estrategia de mercado.

Adicionalmente se pone en práctica un nuevo proyecto, para abarcar el mercado del Sur de la capital y comienza la construcción para este nuevo complejo en el Centro Comercial El Recreo, inicia el tercer trimestre de 1998, y se termina en un tiempo récord para un cine de esa magnitud. Se lo inaugura en Enero del año 2.000, constituyéndose en la primera gran obra del nuevo Milenio.

En Abril del 2002, se inauguró el primer complejo de cines en Cuenca, tercera ciudad más importante del Ecuador, donde se abrieron 5 salas de cine dentro del Centro Comercial MILENIUM PLAZA.

En Noviembre del 2003, Multicines CCI decide remodelar sus salas, puesto que la capacidad que tiene en ese momento en sus 4 salas no cubre con la demanda que genera el complejo, es así que divide la sala más grande en tres salas medianas, cada uno de ellas con capacidad de 150 a 200 personas, actualmente éste complejo cuenta con 9 salas de cine.

En Junio del 2004, en la misma ciudad de Cuenca se llevó a cabo el proyecto de un nuevo centro comercial, el MALL DEL RIO, donde Multicines instaló sus salas para seguir ampliando el servicio cinematográfico en esta ciudad. Este nuevo complejo cuenta con 3 salas.

En Agosto del 2007, en la ciudad de Quito, se inaugura uno de los centros comerciales más importantes de la ciudad, El Condado Shopping, y Multicines inaugura un nuevo complejo con siete salas, con toda la infraestructura necesaria para satisfacer las necesidades de los clientes”.³

Multicines (Fig 1.3) es una empresa de entretenimiento donde se proyectan películas de toda índole, sean estas de Acción, Drama, Suspenso, Comedia, Infantiles, Terror, entre otras.



Figura 1.2. - Multicines condado shopping

³ Manual de Operaciones de MULTICINES S.A., 1997

Multicines S.A. está muy consciente de la competencia que lo acompaña, es por eso que la mira como la fuerza motora para seguir creciendo y convertirse en líder de la industria del entretenimiento.

La penetración de competidores en el mercado de Quito, permitió que Multicines se diera cuenta en un simple análisis de su capacidad, fuerza y debilidades, por lo que deberá tomar decisiones y cambiar de estrategias para poder enfrentar a sus competidores, es así que se decide dar un mejor enfoque a la planificación estratégica que se está realizando dentro de la empresa, ya que presenta errores al ser enfocada a la realidad del mercado a corto plazo y no al desarrollo de la empresa con estrategias que ayuden a la misma para un futuro.

Aunque las tendencias de la industria del entretenimiento varían en cuanto a criterios sobre cómo debe ser el cine moderno y mucho se habla en la actualidad sobre la formación y capacitación de los que ya existen para su desarrollo en el mercado, la mayoría de estas empresas en la actualidad se valen de la tecnología y de la información para realizar su labor, y encuentran en ella una herramienta de búsqueda incansable para ampliar su mercado y así realizar nuevas inversiones tomando decisiones que sirvan de soporte a un futuro.

El uso adecuado de esta tecnología puede constituir un arma competitiva para Multicines en el desarrollo del diseño de mejora de estrategias, pues al identificar parámetros de la competencia, el entorno, los cambios sociales y políticos, obliga a la empresa a clasificar, ordenar y simplificar esta información para la elaboración de modelos mentales coherentes a seguir, que sean informados mutuamente en los miembros de la misma, ya que no basta con realizar el proceso adecuado de selección sino saber hacer uso de él cuando menos se lo espera la competencia.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Generalmente cuando se elabora un plan estratégico y se hace un análisis del

entorno competitivo, la concentración es básicamente en las características del competidor o competidores como empresa, sus recursos, posicionamiento en el mercado, productos o servicios que posee, experiencia en el sector y otros factores que intervienen directamente en el resultado del análisis que se realice para poder definir las tareas correctas, el personal apropiado a cargo de estas tareas y la retribución necesaria y justa para que este personal ejecute su misión acertadamente.

Este es el principal problema que tiene Multicines, ya que al contar con estrategias a corto plazo no permite el crecimiento continuo de la empresa y afecta a su competitividad.

No solo es necesario estudiar al competidor, su capacidad, su fuerza, sus debilidades, sino rediseñar los procesos de Multicines para responder a las necesidades que exige el mercado con eficiencia y calidad, basados en estrategias y respuestas oportunas para adaptarse rápidamente a la evolución que presenta la industria de entretenimiento, sin olvidar que el posicionamiento ganado que tiene hoy en día la empresa es solo un excusa para reforzar los servicios que presta y así poder dar a estos un valor agregado donde el cliente pueda notar la diferencia con el competidor.

1.4 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

El plan de control estratégico basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral determina las conductas y medidas de acción que existen dentro de MULTICINES S.A. para así poder guiarla al crecimiento, desarrollo y mejora continua.

Aplicando este control se logrará que la empresa reaccione a su competencia con estrategias y acciones a largo plazo con la preparación adecuada para responder a los cambios que exige el mercado de una manera ágil y eficaz.

Sistematización:

- i.) ¿De qué manera se puede obtener la información de la situación actual de MULTICINES S.A.?
- ii.) ¿Cómo obtener un diagnóstico de la situación actual de la empresa?
- iii.) ¿De qué manera se puede contribuir al desarrollo de la empresa?
- iv.) ¿De qué manera se puede medir el cumplimiento de los objetivos organizacionales?
- v.) ¿Cómo se puede fortalecer la mejora del plan estratégico propuesto?
- vi.) ¿Cómo se diseñará la implementación de la propuesta planteada.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan de control estratégico aplicando la metodología del cuadro de mando integral para la empresa MULTICINES S.A. buscando las conductas, estrategias y medidas de acción a largo plazo dentro de la empresa, para lograr un desarrollo y mejora continua de la misma. Además de obtener la evolución y preparación que exige la industria del entretenimiento para cubrir con las necesidades que tiene el cliente interno como externo.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para poder obtener un resultado óptimo del proyecto propuesto se seguirán los siguientes objetivos:

- Levantar un diagnóstico de la situación actual de MULTICINES S.A.
- Analizar los factores internos y externos de la empresa.

- Determinar los indicadores de gestión para poder medir el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Realizar el cuadro de mando integral que logre traducir las estrategias en acciones tendientes a generar una forma adecuada de administración.
- Proponer mejoras en la Planeación Estratégica para MULTICINES S.A

2. MARCO TEÓRICO

2.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Para lograr los objetivos y metas planteadas en una empresa, es necesario diseñar un plan estratégico a corto, mediano y largo plazo. Es recomendable mirar la amplitud y magnitud que tiene la empresa para saber qué cantidad de actividades y planes se necesita ejecutar para cada departamento.

Lo más importante para una empresa es saber ejecutar los objetivos, de ellos depende cumplir las metas trazadas. Además es indispensable tener una misión y visión que rijan a la empresa.

2.1.1. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

La estrategia es la determinación de los objetivos generales a largo plazo de una empresa de manera eficaz y eficiente. Además constituye un conjunto integrado de acciones orientadas a conseguir una ventaja competitiva sostenible, una vez realizado un análisis ambiental de la empresa.

La estrategia tiene como función garantizar el cumplimiento del propósito que tiene la organización, sin afectar a la misión y visión de la misma.

En un plan estratégico es necesario establecer estrategias, puesto que tienen dimensión en el tiempo, es decir, algunas decisiones son irreversibles pero otras cambian de acuerdo al ambiente externo que se presente.

2.1.2 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Para poder formular las estrategias más adecuadas se debe tomar en cuenta las ventajas diferenciales que tiene la empresa para utilizarlas como fuerza impulsora y así provocar movimientos estratégicos que responderán a su competencia de la manera más efectiva.

Las estrategias más importantes son⁴:

- **Estrategias Maestras:** También conocidas como misión, propósitos, objetivos y políticas en una empresa.
- **Estrategias de programa:** Utilización y adquisición de recursos para la creación de nuevas empresas. Estas son realizadas a mediano plazo, es decir una planeación de 5 años, pero hoy en día se la realiza de 7 a 10 años. Cabe recalcar que esto depende del ambiente que enfrente la empresa ya que muchas veces este puede ser planeado para 3 o 4 años.

Existen lineamientos para la formulación de estrategias, entre ellos se tiene:

- **Ámbito producto mercado:** Acciones que se realizarán tomando en cuenta el producto y el mercado.
- **Entorno en que se encuentra la empresa:** Acciones para modificar el entorno.
- **Propia empresa:** Observar las dimensiones que tiene la empresa para tomar decisiones.
- **Con otras empresas:** Estudiar posibles alianzas con otras empresas, que pueden ser proveedores, clientes directos, empresas de rama diferente a la organización o de la misma industria.

2.1.3 DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Planificar: Es prever y decidir hoy las acciones que se pueden trasladar desde el presente hasta un futuro deseado. No se trata de predecir el futuro sino de tomar las decisiones pertinentes, con la suficiente antelación, para que ese futuro ocurra.

Estrategia: Es un plan de acción, que le permite lograr sus objetivos dentro de cada área funcional de la organización, para lograr su misión en conjunto.

⁴ <http://www.gestiopolis.com>

Es un sistema continuo gerencial que se concentra en los objetivos más óptimos y posibles de cumplir dentro de una empresa. Esto se debe realizar siempre mirando hacia las oportunidades y amenazas que se dan en el entorno. Además es importante la formulación de estrategias y el apoyo de acciones cuando sea necesario por los cambios continuos que se dan dentro de una empresa.

La planeación estratégica por medio de la formulación de estrategias busca la ventaja competitiva para una organización. Tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

Su función es la selección del camino más adecuado que debe seguir la empresa para alcanzar los objetivos propuestos, esto se lo realiza a largo plazo y conjuntamente con la formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas.⁵

2.1.4 ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

Hoy en día la planeación estratégica utilizada en las empresas debe informar hacia dónde va la organización y cómo se percibe en el futuro. Para esto se debe fijar una visión compartida entre todos los miembros de la organización, permitiendo identificar a cada uno de ellos como parte esencial de la empresa.

Las organizaciones deben definir estrategias que permitan cumplir con la misión y visión establecida con la ayuda de todo el personal de la empresa. Es por eso que todas las actividades deben estar alineadas a las estrategias establecidas. La alineación estratégica se la puede realizar con ayuda de la matriz FODA, pero también se puede tomar en cuenta la matriz de relación.

La matriz de relación es utilizada para poder formar con los factores internos y externos de la organización estrategias solidas y realizables. En esta matriz se

⁵ STEINERED, George. Planificación Estratégica Primera Edición. Editorial Continental. México. 1991

utiliza la siguiente puntuación para saber qué relación se tiene entre los diferentes factores de la organización:

- 1 Baja relación
- 3 Mediana relación
- 7 Alta relación
- 9 Muy alta relación

Después de dar la puntuación a cada factor se toman en cuentas los factores que tengan el mayor puntaje, en este caso es 9, para realizar la alineación estratégica.

A continuación para asegurar que las estrategias planteadas se cumplan, haciendo que todo el personal que conforma la organización se involucre, se utilizará la matriz de análisis de estrategias conocida como 5W + 1H DE LAS ESTRATEGIAS (WHAT, WHERE, WHO, WHY, WHEN + HOW). En esta matriz en cada estrategia se analiza las actividades que se van a realizar para la ejecución de la misma, el recurso humano que participará para el cumplimiento de estas actividades, el tiempo que tomará su realización y el control de lo antes mencionado.⁶

2.1.5 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA⁷

Para poder realizar una planificación estratégica correcta se deben seguir los siguientes pasos:

- Identifica planificación, con dirección y gobierno. Esto es, permite al gerente dar una dirección a los acontecimientos en función de los propósitos y objetivos perseguidos.

⁶ SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. Quinta Edición. Bogotá. 1997

⁷ FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall. Quinta Edición. 1997

- Casi siempre la planificación se hace en situaciones de poder compartido, significa que al planificar hay que tomar en cuenta la presencia de posibles resistencias al plan, así como también posibles alianzas y apoyos, producto de la confrontación de propósitos, interés y valores.
- La planificación estratégica comprende los siguientes momentos:
 - El momento explicativo (fue, es y tiende a ser)
 - El momento normativo (debe ser)
 - El momento estratégico (puede ser)
 - El momento táctico (hacer)
- Es un cálculo de los recursos y factores que limitan su capacidad de orientar y dirigir en la empresa.
- Plantea una nueva forma de diagnosticar la realidad. Este surge de la necesidad de pensar la realidad no sólo a partir de nuestra auto-referencia, sino además desde la visión de los otros.
- Permite el diseño de planes alternativos y de contingencia para prepararse ante las sorpresas.

2.1.6 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL (FODA)

En una época de fuertes y frecuentes cambios, el éxito o fracaso de las organizaciones está condicionado en un alto grado por la habilidad que muestran para aprovechar las oportunidades o enfrentar las amenazas que el tiempo trae consigo.

El procesamiento de datos pasados, presentes y futuros da una base para seguir el proceso de la planificación estratégica, es el análisis de la situación y una etapa que mediante los diversos métodos e instrumentos específicos permite recolectar, sistematizar y analizar la información obtenida del área o servicio, esto precisa dos análisis: interno y externo.

2.1.6.1 Análisis externo

Comprende la dimensión del impacto de las fuerzas del medio ambiente: políticas gubernamentales, los avances tecnológicos, competencias, mercado, metas, etc.

Se realiza mediante dos premisas que son: las oportunidades de las que la organización debe aprovechar para mejorar su rendimiento y eliminar las amenazas que ponen en peligro la marcha de la organización.

2.1.6.2 Análisis interno

Aquí se analiza todos los elementos que conforman la organización así como los recursos financieros, los recursos tecnológicos, marketing, infraestructura, investigación etc. Estos bajo las premisas fundamentales, los fuertes (fortalezas) que se deben acrecentar, y los débiles (debilidades) que se deben disminuir.

2.1.6.3 Análisis FODA

Un análisis FODA es una herramienta, usada en la gerencia para la formulación de la estrategia. Puede ayudar a identificar las fortalezas, las debilidades, las amenazas y las oportunidades de una compañía en particular. Su objetivo es generar varias estrategias que ayuden a la empresa en un futuro.

Las principales estrategias que presenta esta matriz son:

- Si se utilizan fortalezas internas aprovechando las oportunidades externas se disminuye las amenazas externas, así se podrían desarrollar estrategias defensivas para la organización.
- Si se utiliza amenazas externas junto con debilidades internas no es recomendable para ninguna organización, lo que se debería hacer es disminuir las debilidades internas utilizando las amenazas externas.

2.1.6.3.1 Elementos de la matriz FODA⁸

Los elementos que conforman una Matriz FODA son los siguientes:

Fortalezas: Impulsa y ayuda a la obtención de los objetivos planteados de cada organización.

Oportunidades: Elementos mal utilizados fuera de la empresa pero que pueden dar beneficio a la misma.

Debilidades: Restricciones no trabajadas que dificultan el logro de los objetivos planteados.

Amenazas: Beneficio que tiene la competencia que pueden ser peligrosas para la empresa.



Figura 2.1 - Matriz FODA
(<http://www.gestiopolis.com>)

2.1.6.3.2 Estrategias FODA

Después de identificar los elementos de una Matriz FODA se pueden realizar las siguientes estrategias:

Estrategia FO: La más recomendada puesto que se utilizan las fortalezas, como

⁸ <http://www.gestiopolis.com>

el ofrecimiento de bienes o servicios de la organización, aprovechando las oportunidades externas.

Estrategia FA: Disminuye el impacto de las amenazas del entorno por medio de las fortalezas.

Estrategia DA: Disminuye las debilidades utilizando las amenazas externas, pero esto se lo realiza con carácter defensivo. Se la utiliza cuando la organización se encuentra altamente amenazada y posee muchas debilidades, trata de sobrevivir en el mercado.

Estrategia DO: Mejora las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Se debe invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así se aprovecha de mejor manera las oportunidades que se presente en la organización.

2.1.7 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

Esta matriz permite priorizar parámetros que tienen características similares, es decir, clasificarlos en orden de importancia. Puede ser utilizada para discriminar los factores de análisis ambiental (internos y externos), previo a la utilización de otras matrices.

Tabla 2.1 - Matriz de priorización

DEBILIDADES	D1	D2	Dn	SUMATORIA	PORCENTAJE
D1	0.5				
D2		0.5			
Dn			0.5		
TOTAL					

Elaboración: Autores

2.1.8 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

2.1.8.1 Definición de Factores Críticos de Éxito

Los factores críticos de éxito toman en cuenta los factores externos e internos de la organización: Actividades dentro de la organización que se deben realizar con especial atención, sucesos externos sobre los cuales la organización puede tener o no control y áreas de la organización en donde se puede lograr resultados satisfactorios y que aseguran un funcionamiento competitivo y exitoso.

2.1.8.2 Desarrollo de Factores Críticos de Éxito

Para poder determinar correctamente los factores críticos de éxito en una empresa se debe seguir los siguientes pasos:

- Realizar una lista con todos los factores posibles y depurarla hasta llegar a los factores críticos de éxito.
- Determinar misión, metas y objetivos de la organización.
- Definir objetivos que constituyan un fin en sí mismo.
- Realizar lista de factores de éxito tomando en cuenta los objetivos.
- Depurar la lista de factores de éxito.
- Realizar una lista de factores críticos de éxito tomando en cuenta los factores de éxito elegidos.

A continuación se tomará en cuenta la Matriz de perfil competitivo (MPC) para poder comparar los factores de éxito que tiene la organización con los de la competencia.

2.1.8.2.1 Matriz de Perfil Competitivo (mpc)

Esta matriz identifica a los principales competidores de una organización, con sus

fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la organización. Los pesos y los totales ponderadores son de acuerdo a la importancia que tenga el factor y sin olvidar que su suma total debe ser igual a uno. Los factores de una matriz MPC incluyen la parte interna y externa de la organización, no incluyen datos específicos o concretos, no se agrupan en oportunidades y amenazas y permite comparar a la organización con su competencia.⁹

2.1.9 HERRAMIENTAS A UTILIZAR ANTES DE LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

La planificación estratégica, actualmente ofrece varias técnicas para facilitar la elaboración de las estrategias efectivas y acertadas. A estas técnicas se las denomina matrices, las cuales pueden formar un marco analítico para formular estrategias en organizaciones de todo tipo y tamaño.

A continuación se analiza la manera en la que se elaboran las matrices: Matriz de evaluación de factores externos (EFE), Matriz de evaluación de factores internos (EFI), y con interpretación de resultados.

2.1.9.1. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una matriz EFE consta de los siguientes pasos:

1. Hacer una lista de los factores externos de la organización. Abarcar un total de entre seis y diez factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero

⁹ FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall. Quinta Edición.1997

se debe anotar las oportunidades y después las amenazas. Ser lo más específico posible, usar porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria.

En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.¹⁰

Tabla 2.2 - Matriz EFE

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
O1			
O2			
On			
AMENAZAS			
A1			
A2			
An			
TOTAL	1		SUMATORIA

Elaboración: Autores

2.1.9.2. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe

¹⁰ FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall. Quinta Edición.1997

interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Para la elaboración de una matriz EFI se deben seguir los siguientes pasos:

1. Hacer una lista de los factores internos de la organización. Usar entre seis y diez factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero se debe anotar las fuerzas y después las debilidades. Ser lo más específico posible y usar porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la organización.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5.

Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna de fuerza.

La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 6 y 10 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación.

Lo relevante es comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización son favorables o desfavorables, o si el medio interno de la misma es favorable o no.¹¹

Tabla 2.3 - Matriz EFI

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
F1			
F2			
Fn			
DEBILIDADES			
D1			
D2			
Dn			
TOTAL	1		SUMATORIA

Elaboración: Autores

2.1.10 EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Este modelo es una herramienta para la elaboración de estrategias y para medir la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea

¹¹ FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall. Quinta Edición.1997

es que la organización debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

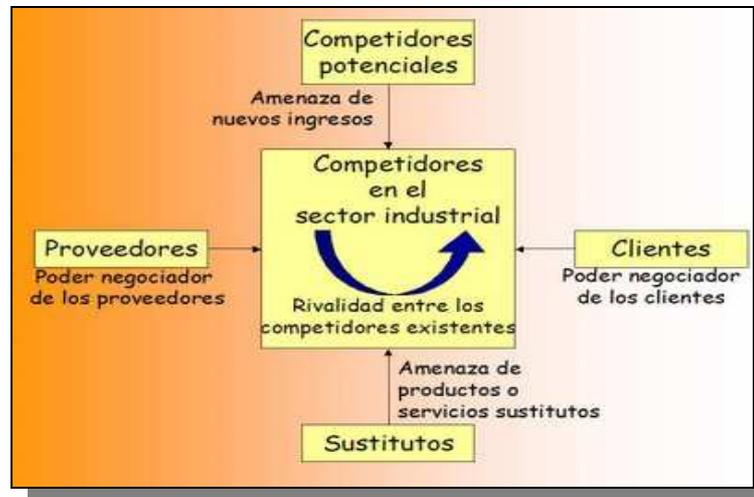


Figura 2.2 - Modelo de las 5 fuerzas de porter
(<http://www.gestiopolis.com>)

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Las nuevas entradas que facilitan a la competencia a ingresar con nuevos recursos y capacidades hacen que se apodere del mercado.

- **Rivalidad entre los competidores**

Para una organización resulta difícil competir cuando la competencia está muy bien posicionada, puesto que constantemente enfrentará guerras de precios, campañas agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Si los proveedores tienen el poder de condicionar el precio y tamaño de pedido, un mercado o segmento de mercado deja de ser atractivo, a pesar que los insumos que suministre sean indispensables para la empresa.

- **Poder de negociación de los compradores**

Si varios productos tienen sustitutos y a su vez un costo menor entre ellos, el

mercado deja de ser atractivo para la organización ya que los clientes serán más exigentes en calidad y no querrán que el precio sea mayor.

- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Si existen productos que den diferencia por su tecnología o calidad y sus precios sean menores, el marco no es atractivo porque reduce el margen de utilidad¹².

2.1.11 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico consiste en el análisis, decisiones y acciones que una organización emprende para crear y mantener ventajas competitivas.

Para entender mejor este concepto se va a realizar una explicación de sus elementos:

Análisis: El análisis en la Dirección estratégica se ocupa de las metas estratégicas (misión, visión y objetivos estratégicos) junto al análisis interno y externo de la organización.

Decisiones: Las decisiones estratégicas son tomadas por los líderes de la organización, pero son de poca utilidad si no se las lleva a la acción.

Acciones: Las empresas deben emprender las acciones necesarias para implantar sus estrategias, las mismas son realizadas por los líderes que asignan recursos necesarios y diseñan la organización para hacer realidad las estrategias planteadas.

2.1.11.1 Misión

La misión es la declaración duradera de propósitos que distingue a una

¹² PORTER, Michel. Ventaja competitiva. Continental, Nueva York.1990

organización de otras similares, es decir, es la razón de ser de la empresa. Además es amplia y orientada al Cliente.

Los elementos que integran la misión son:

- Customers: Clientes
- Actors : Actores
- Timing: Oportunidad.
- Work: Trabajo.
- Environment: Ambiente, medio.

Para poder fijar una misión en una organización se debe responder a las preguntas: ¿Cuál es la razón de ser de la empresa? ¿Para qué se ha creado a la empresa?

2.1.11.2 Visión

La visión, es la imagen del futuro que se tiene; es el estado final que se está tratando de lograr, es el sentimiento de vivir en el futuro. La visión se define como el conjunto de valores y el estado ideal que se pretende alcanzar, siendo un elemento clave para la definición del liderazgo.

Los elementos de apoyo para generar una visión son:

- Aseguramiento material y financiero.
- Desarrollo tecnológico.
- Efectividad, eficiencia y eficacia organizacional.
- Entorno.
- Fuerza de trabajo.
- Investigación y desarrollo.
- Producción y servicio.

Para poder fijar una visión en una organización se debe responder a las preguntas: ¿A dónde se quiere llegar? ¿Qué productos se están ofreciendo al mercado? ¿Por qué se piensa que son “diferentes”?¹³

2.1.11.3 Objetivos Generales de la Empresa¹⁴

Los objetivos se los realiza después de realizar un diagnóstico previo en la empresa, tomando en cuenta también la visión y la misión éstos deben ser alcanzables, evaluables y medibles, e ir junto con la estrategia que se elija.

Los objetivos deben ser:

S: Específicos.

M: Medibles.

A: Alcanzables.

R: Realistas

T: Limitados en el tiempo.

Nunca se debe pasar por alto tres objetivos que solo se encuentran en la mente de la alta dirección de la empresa, estos son: Crecimiento, Rentabilidad y Permanencia.

Para poder fijar objetivos en una organización se debe responder la pregunta: ¿Cómo se quiere lograr?

2.1.11.4 Valores

Los valores son los principios y dogmas esenciales y perdurables de una organización.

Los valores son:

- Ideas de lo que debe ser
- Convicciones sobre la naturaleza de la realidad y la forma de afrontar

¹³ FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica. 5ta Edición. México.1997

¹⁴ DRUCKER, Peter. Gerencia General HarperCollins Editorial 2001

- Elecciones deliberadas que son preferibles a su modo opuesto.
- Elecciones estratégicas consideradas adecuadas para conseguir fines comunes.¹⁵

2.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral nace para relacionar de manera definitiva la estrategia y su ejecución, cumpliendo indicadores y objetivos.

2.2.1 DEFINICIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El cuadro de mando integral es una herramienta que sirve para medir las actividades de una compañía en términos de la visión y estrategia. Esta herramienta no se guía en la perspectiva financiera de la empresa, como se acostumbra actualmente en las organizaciones, sino ayuda a tener una visión global en todos los escenarios que puede presentar un negocio.

Además es una herramienta que permite evaluar, ajustar y hacer cambios radicales en las estrategias puestas en práctica, ya que cumple con altos niveles de competitividad y es perfecta para una empresa que quiere dar soluciones a los problemas que se presentan en el día a día.

Los beneficios que presenta esta herramienta son los siguientes:

- Es una herramienta de control que permite la toma de decisiones de manera ágil.
- Participa la estrategia elegida a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear a las personas de la empresa con la misma.
- Tiene presente la relación de causa-efecto de la estrategia con la empresa.

¹⁵ DRUCKER, Peter. Gerencia General HarperCollins Editorial 2001

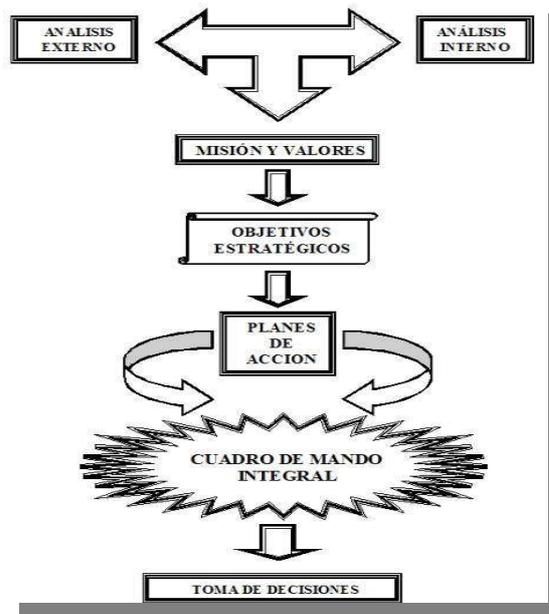


Figura 2.3 - Cuadro de mando integral
(gestiopolis.com/Cuadrodemandointegral)

2.2.2 OBJETIVOS DEL CUADRO DE MANDO

Para realizar un Cuadro de Mando se debe seguir los siguientes objetivos:

- Dar información destacable.
- Ser herramienta de diagnóstico.
- Dar información de parámetros que no cumplan con lo establecido dentro de la empresa.
- Manifiestar la eficacia de la herramienta dejando de lado las previsiones en los planes planteados.
- Promover comunicación entre todos los miembros de la organización.
- Asignar responsabilidades a cada miembro de la empresa.
- Contener información de carácter no financiero, a pesar que se apoye en la sección contable de la empresa.
- Solucionar problemas mediante acciones rápidas.
- Manejar información sencilla y corta.

Cabe recalcar que la mejor diferencia que tiene el Cuadro de Mando Integral de las herramientas utilizadas en las empresas es la relación causa - efecto entre los indicadores que lo componen, ya que se enfoca en el beneficio de éxito empresarial para la organización.

La relación causa-efecto es importante para toda estrategia, ya que esto establece lo que se debe hacer y los resultados que se esperan obtener dentro de una empresa.

2.2.3 DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO

Para desarrollar un Cuadro de Mando Integral con Indicadores de gestión se sigue la siguiente secuencia:

- Selección del indicador
- Nombre del indicador
- Forma de cálculo y fuentes de información
- Característica de representación
- Departamento y/o representante responsable de control
- Definición de límites y tolerancias

2.2.4 CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO

Un cuadro de mando debe informar los resultados de la organización que se ajusten a los límites establecidos de antemano y advertir sobre aquellos otros que se mueven en zona de riesgo, determinando las responsabilidades necesarias a seguir y facilitando la comunicación entre los diversos agentes implicados en la decisión.

Para la construcción de Cuadro de Mando Integral se debe considerar lo siguiente:

- Presentar la información de forma sencilla, resumida y eficaz.
- Destacar la información más importante para la empresa
- Presentar la información utilizando cuadros, tablas o gráficos.

Es necesario involucrar a todas las personas que conforman la empresa, sin olvidar darles motivación y tenerlos muy bien informados de lo que se va a realizar, ya que el grado de vinculación que existe entre las actividades que realizan y el resultado de los indicadores es muy alto.

La comunicación que exista entre directivos y personal operador es muy importante ya que permite que se involucren en este proceso y se sientan parte del cambio es por eso que debe:

- Dar información sobre la puesta en marcha de los indicadores elegidos como una herramienta de progreso para la organización y no como elemento sancionador.
- Dar a conocer los resultados obtenidos y la evolución de los indicadores.

2.2.5 PERSPECTIVAS DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Estas perspectivas son aplicables en las empresas para organizar el modelo de negocio y estructurar los indicadores y la información.

- **Perspectiva Financiera**

Es importante esta perspectiva por los indicadores que son los encargados de resumir las consecuencias económicas, fácilmente medibles, de acciones que ya se han puesto en marcha y que están contribuyendo a la mejora de la empresa.

Esta perspectiva evalúa la rentabilidad de la estrategia y permite ver la complejidad y equilibrio de la información que refleja la empresa.

- **Perspectiva del Cliente**

Esta perspectiva es consecutiva a la financiera, puesto que si se quiere lograr un buen desempeño financiero la empresa debe conseguir clientes leales y satisfechos, así se miden las relaciones y las expectativas que los mismos tienen con el negocio.

Lo más recomendable para satisfacer las necesidades que tiene el cliente es el diseño de protocolos básicos de atención y utilizar técnicas para evaluar la atención al cliente como las siguientes:

- Aumentar y asegurar la fidelidad de los clientes.
- Conocer todo el proceso de compra que realiza el cliente.
- Desarrollar una idea exacta para el cliente del producto o servicio.
- Crear un valor añadido al producto.
- Tomar en cuenta la importancia que da el cliente al precio.

- **Perspectiva de Procesos Internos**

Examina cada proceso que tiene la empresa enfocándolos a la satisfacción del cliente, para esto se realiza un estudio determinado de cada proceso por medio de la cadena de valor que refleja los procesos claves y la perspectiva de negocio que sigue la empresa.

Dentro los procesos claves se tienen los siguientes:

- Procesos de Operaciones.
- Procesos de Gestión de Clientes.
- Procesos de Innovación.
- Procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad.

- **Perspectiva de Formación y Crecimiento**

Gracias a estas palabras la empresa se prepara para mejorar y aprender con mayor habilidad a estructurar las estrategias futuras, puesto que hoy en día las

empresas no constan con caminos predeterminados que ayuden a formular planes a largo plazo¹⁶

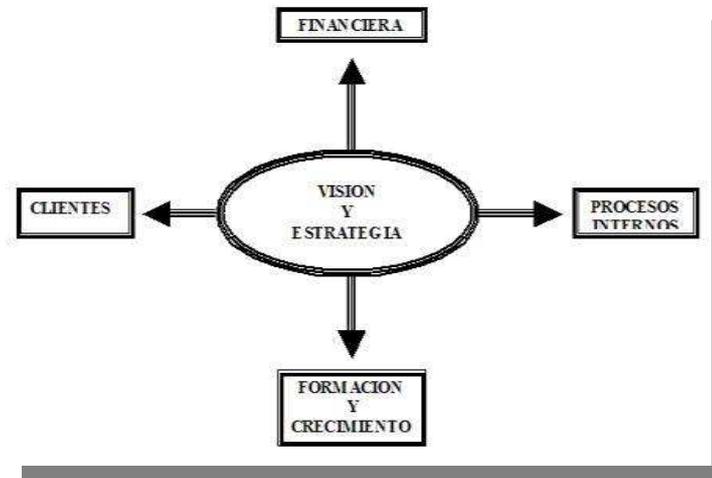


Figura 2.4 - Perspectivas del cuadro de mando integral
(gestiopolis.com/canales)

2.2.6 DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La diferencia del Cuadro de Mando Integral con otras herramientas empleadas en las empresas para definir los índices de gestión, es que el Cuadro de Mando Integral planifica la selección de indicadores, basándose en la información recopilada de la empresa, y comunica a todo el personal que trabaja en ella de una forma muy clara el modelo que está siguiendo el negocio.

La aplicación del Cuadro de Mando Integral en una organización tiene como ventaja la definición de una estrategia universal para toda la empresa, acompañada por indicadores que involucran a la actuación de todas las personas y que puede ser desglosada mediante un desarrollo de objetivos parciales cuyo cumplimiento de lugar al logro de los objetivos corporativos que interpretan con fidelidad la estrategia total.

¹⁶ Fuente: <http://gestiopolis.com/CMI/Canales>

2.3 DETERMINACIÓN DE INDICADORES

2.3.1 CONCEPTO DE INDICADOR ¹⁷

Son puntos de referencia que brindan información cualitativa y cuantitativa conformada por uno o varios datos, constituidos por percepciones, números hechos, opiniones o medidas que permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso y su evaluación.

El indicador es una manera de controlar los objetivos claves de una organización y en muchos casos a cambiarlos si es necesario para el desarrollo de la misma.

Lo que primero se debe realizar es la identificación de los mismos y elegir un número apropiado para poder alcanzar su cumplimiento.

La estrategia viene a ser un elemento indispensable, puesto que de ella se logra obtener los objetivos corporativos, los que darán lugar a uno o más indicadores para cada una de las perspectivas.

Cada indicador se relaciona con la causa-efecto y con los inductores de actuación. Para tener un buen Cuadro de Mando Integral se deben fijar seis indicadores por cada perspectiva.

2.3.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES

Los indicadores sirven para dar información avanzada del cumplimiento de los resultados planteados por la empresa y de la puesta en marcha de las estrategias definidas.

Un Cuadro de Mando debe incluir una selección adecuada de resultados (indicadores efecto) y de inductores de la actuación (indicadores causa) relaciona

¹⁷ Fuente: <http://deconceptos.com/general/indicador>

todos ellos con la estrategia de la organización.

Las características de los indicadores son las siguientes:

- Ser parte a un proceso importante o crítico en la empresa
- Tener relación directa con el objetivo seleccionado
- Ser cuantificables a través de datos numéricos
- Ser confiables de su validez
- Ser comparables en el tiempo con otros objetivos.
- Ser fáciles de entender y utilizar
- No ser competidor de otro indicador elegido.
- Dejar que los directivos conozcan en tiempo real la información obtenida.

2.3.3 SELECCIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

En la selección de indicadores se debe considerar los siguientes criterios a fin de encontrar los que son prioritarios para el control y la toma de decisiones en la empresa:

- Relación entre los indicadores y el cumplimiento de los objetivos.
- Evolución de los factores críticos
- Situación actual de los procesos.
- Los costos que intervienen en la realización de los indicadores
- La confianza en el cálculo de los indicadores
- Conocimiento del indicador por parte de todo el personal de la empresa

El nombre del indicador debe representar lo que quiere decir el objetivo para evitar malas interpretaciones.

Para realizar el cálculo del indicador se establece con claridad las fuentes empleadas para obtener los datos utilizados en el cómputo, el periodo sea,

mensual, trimestral o anual con que se va a determinar el índice, el cual puede estar en forma de balance, porcentaje, entre otros.

Conocer el alcance del indicador es muy importante, puesto que se puede controlar alguna variación o cambio que haya existido.

Es importante dar a conocer lo que implica poner en marcha un indicador y las conclusiones que se van a obtener con ellos.

Los límites y tolerancias de los indicadores pueden estar representados por valores en un tiempo determinado o por un parámetro.¹⁸

2.3.4 CONTENIDO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Independientemente de la selección de indicadores relacionados con la estrategia puesta en marcha y futura en la empresa, se debe tener presente por parte de los directivos toda la confianza a la implementación de ellos para lograr el éxito y desarrollo de la organización.

Para esto se debe utilizar una matriz que pueda ser analizada y valorada por todos los miembros de la empresa. Se tomarán en cuenta los principios corporativos que definen la estrategia y los indicadores que forman parte del Cuadro de Mando Integral.

La interpretación de esta matriz es la siguiente:

- Los **puntos negros** indican la relación fuerte que existe entre un indicador y su objetivo.

- Los **puntos grises** indican la relación media que existe entre un indicador y su objetivo.

¹⁸ KAPLAN, Roberts; NORTON, David. SANTAPAU, Adelaida (Traductor) Cuadro de Mando Integral. ESPAÑA. 2da Edición 2000

- Los **puntos blancos** indican la relación débil que existe entre un indicador y su objetivo.

Cuando no existe relación entre un indicador y su objetivo se deja la casilla en blanco.

Cuando un objetivo se encuentra relacionado con varios indicadores se puede decir que en ese punto la estrategia ha sido trabajada satisfactoriamente con el Cuadro de Mando Integral, si existe lo contrario significa que el Cuadro de Mando Integral debe trabajar más en esos indicadores.

Con esto se comprueba el grado de desarrollo de la estrategia escogida para la organización y en algunos casos, si es defectuosa, poder corregirla a tal punto que el Cuadro de Mando Integral alcance la excelencia de la misma.

El Cuadro de Mando Integral no debe limitarse a realizar un cuadro de indicadores, ya que es un sistema de gestión y debe contener las siguientes funciones:

- Medición de los indicadores
- Responsabilidad de la medición
- Control de cumplimiento de los indicadores
- Realización total de los indicadores
- Asignación de los recursos necesarios
- Vinculación con los incentivos personales

Es recomendable tener una ficha individual de cada indicador para saber todo lo que se ha trabajado para alcanzar el cumplimiento y éxito del mismo.¹⁹

A continuación se presenta un ejemplo de tabla para su realización:

¹⁹ NIVEN, Paúl. Cuadro de Mando Integral paso a paso. Edición Gestión 2000 -2003.

Tabla 2.4 - Matriz de análisis y valoración de indicadores

	Principio corporativo 1	Principio corporativo 2	Principio corporativo 3	Principio corporativo 4	Principio corporativo 5
Perspectiva financiera					
Indicador 1	●		●		
Perspectiva de clientes					
Indicador 1			●		
Perspectiva de proceso interno					
Indicador 1					
Perspectiva de aprendizaje y c.					
Indicador 1					

Elaboración: Autores

2.3.5 INTERPRETACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL²⁰

La información obtenida del Cuadro de Mando Integral ayuda a la revisión continua de los objetivos específicos planteados.

La función de esta herramienta es hacer fiel y coherente a los objetivos específicos con la visión y estrategias definidas.

En la interpretación del Cuadro de Mando Integral se tomará en cuenta metas, que irán de acuerdo a cada objetivo específico planteado y a los límites que cada gerencia proponga para su cumplimiento, para esto cada indicador debe tener asociado valores que representen las metas a cumplir.

De esta manera se podrá establecer el grado de cumplimiento de cada indicador y

²⁰ Fuente: <http://www.slideshare.net/jguerra/informacion-y-control-de-gestion-parte-ii>

se utilizará la técnica semáforo, para que con un rápido vistazo, se pueda conocer la situación de la empresa y a su vez que estrategias deben ser reestructuradas.

La técnica semáforo tiene las siguientes alarmas cuando un indicador ha cumplido o no con las metas planteadas:

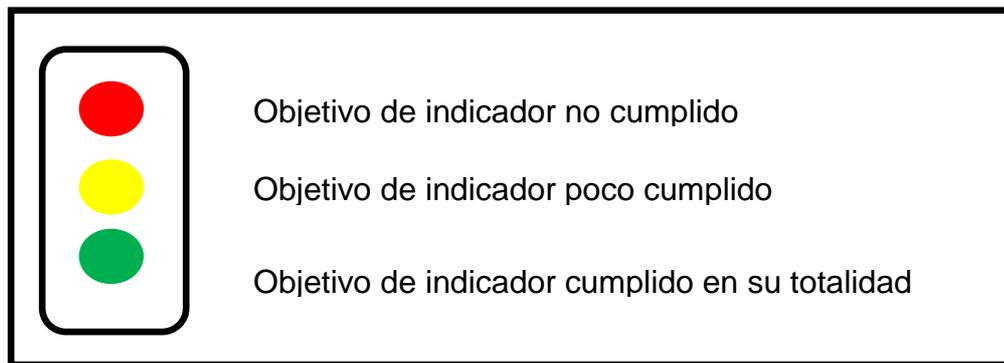


Figura 2.5 - Técnica semáforo
(Autores)

2.3.5.1 Interpretación de Colores del Semáforo

La interpretación de las alarmas que presenta un Cuadro de Mando Integral es la siguiente:

- **Alarma roja:** Significa que el objetivo del indicador no se cumplió y que se necesita revisar las estrategias utilizadas para poder reestructurarlas o cambiarlas.
- **Alarma amarilla:** Significa que el objetivo del indicador se cumplió pero no en su totalidad.
- **Alarma verde:** Significa que el objetivo se cumplió en su totalidad.

3. DISEÑO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 ANÁLISIS AMBIENTAL

El análisis ambiental que se realizó en la organización tomó en cuenta el entorno externo y estructuras internas, es decir, se realizó un diagnóstico actual, identificando el FODA de MULTICINES S.A.

Antes de iniciar el Análisis Ambiental de la empresa, es preciso conocer los factores ambientales, los cuales se detallan en la Tabla 3.1, que van a intervenir en el análisis a realizarse, estos factores son determinados de acuerdo a cada tipo de organización. Para MULTICINES se tomó en cuenta los siguientes factores:

Tabla 3.1 - Componente ambiental

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
Talento Humano	Economía
Organizativo	Socio Cultural
Financiero	Proveedores
Procesos	Clientes
Productos / Servicios	Competencia
Tecnología interna	Mercado
	Tecnología externa

Fuente: CERTO, Samuel. 1997.

Después de elegir los factores que ayudaron al análisis ambiental de la empresa, se procedió mediante una entrevista individual, guiados por un formato que ayudó

a identificar cada factor de acuerdo a la opinión de cada jefe de departamento y jefe operativo de cada complejo (total de entrevistados 30 personas) sobre la situación actual de la empresa y el panorama que se tiene de la misma (ver Anexo A), al elaborar un listado de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de MULTICINES S.A., que ayudaron a crear o reajustar estrategias que puedan dar como resultado un diagnóstico preciso para la toma de decisiones acorde con los objetivos y políticas formuladas.

A continuación se identificó las Fortalezas y Debilidades que afectan directamente a la organización

Fortalezas:

Tabla 3.2 - Fortalezas de la empresa

N°	FORTALEZAS
Fortaleza 1	Funciones claras y específicas
Fortaleza 2	Calidad en el servicio
Fortaleza 3	Alto nivel de conocimiento de sus ejecutivos que le permite ser competitiva.
Fortaleza 4	Capacitación continua del Talento Humano
Fortaleza 5	Precios competentes
Fortaleza 6	Canales de comunicación
Fortaleza 7	Posicionamiento en el mercado

Elaboración: Autores

Debilidades:**Tabla 3.3 - Debilidades de la empresa**

N°	DEBILIDADES
Debilidad 1	Alto nivel de rotación de personal
Debilidad 2	Carencia de procesos en las actividades
Debilidad 3	Tecnología obsoleta
Debilidad 4	Disponibilidad de empleados
Debilidad 5	Falta de reinversión para mejoras y crecimiento
Debilidad 6	Falta de Alianzas Estratégicas con empresas de productos potencialmente complementarios
Debilidad 7	Inadecuado contacto con distribuidores directos de películas

Elaboración: Autores

A continuación se identificó las Oportunidades y Amenazas que afectan directamente a la organización

Oportunidades:**Tabla 3.4 - Oportunidades de la empresa**

N°	OPORTUNIDADES
Oportunidad 1	Desarrollo de la Industria del Cine
Oportunidad 2	Desarrollo de la Tecnología
Oportunidad 3	Aumento de la preferencia por el Cine en la Población
Oportunidad 4	Apoyo al desarrollo de la Culturización Poblacional
Oportunidad 5	Mercado en crecimiento
Oportunidad 6	Competencia con menor posicionamiento

Elaboración: Autores

Amenazas:**Tabla 3.5 - Amenazas de la empresa**

N°	AMENAZAS
Amenaza 1	Alto costo de la vida
Amenaza 2	Economía inestable (inflación)
Amenaza 3	Inestabilidad política
Amenaza 4	Aumento de competidores
Amenaza 5	Competencia con tecnología de punta
Amenaza 6	Decreto gubernamental de incremento del 10% de espacios para Producciones Nacionales en cartelera.
Amenaza 7	Aumento de la piratería

Elaboración: Autores

Una vez identificadas las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas se realizó la matriz de priorización para identificar el orden de importancia que tiene cada uno de los factores en la organización, para esto se dio calificación a cada uno de ellos entre 0 y 1 según la relación que se tenga con la organización y es así como se determina un orden priorizado.

A continuación se evaluó fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas por separado:

Tabla 3.6 - Priorización de fortalezas

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN FORTALEZAS										
FORTALEZAS	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	SUMATORIA	PORCENTAJE	ORDEN
F1 Funciones claras y específicas	0.5	1	0.5	1	1	0.5	0	4.5	16%	3
F2 Calidad en el servicio	1	0.5	1	1	0.5	0.5	1	5.5	19%	1
F3 Alto nivel de conocimiento de sus ejecutivos que le permite ser competitiva.	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0	0.5	2.5	9%	7
F4 Capacitación continua del Talento Humano	1	0.5	0.5	0.5	0	0.5	1	4	11%	5
F5 Precios competentes	0	0.5	0.5	0.5	0.5	1	1	4	14%	4
F6 Canales de comunicación	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	3.5	12%	6
F7 Posicionamiento en el mercado	0.5	1	1	0.5	1	1	0.5	5.5	19%	2
TOTAL								28.5	100%	

Elaboración: Autores

Tabla 3.7 - Priorización de debilidades

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE DEBILIDADES										
DEBILIDADES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	SUMATORIA	PORCENTAJE	ORDEN
D1 Alto nivel de rotación de personal	0.5	1	0.5	1	0.5	0.5	0	4	16%	2
D2 Carencia de procesos en las actividades	1	0.5	0.5	1	0.5	0	0	3.5	14%	4
D3 Tecnología obsoleta	0.5	1	0.5	0.5	1	1	0.5	5	20%	1
D4 Disponibilidad de empleados	1	0.5	0	0.5	0.5	0	0	2.5	10%	7
D5 Falta de reinversión para mejoras y crecimiento	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	0.5	4	16%	3
D6 Falta de Alianzas Estratégicas con empresas de productos potencialmente complementarios	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	3	12%	6
D7 Inadecuado contacto con distribuidores directos de películas	0	0.5	0.5	0	0.5	1	0.5	3	12%	5
TOTAL								25	100%	

Elaboración: Autores

Tabla 3.8 - Priorización de oportunidades

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES									
OPORTUNIDADES	O1	O2	O3	O4	O5	O6	SUMATORIA	PORCENTAJE	ORDEN
O1 Desarrollo de la Industria del Cine	0.5	1	0.5	0.5	1	1	4.5	21%	1
O2 Desarrollo de la Tecnología	1	0.5	1	0.5	1	0.5	4.5	21%	2
O3 Aumento de la preferencia por el Cine en la Población	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	3	14%	5
O4 Apoyo al desarrollo de la Culturización Poblacional	0	0.5	0.5	0.5	0	0.5	2	9%	6
O5 Mercado en crecimiento	0	1	0.5	1	0.5	1	4	19%	3
O6 Competencia con menor posicionamiento	0.5	0.5	0.5	0.5	1	0.5	3.5	16%	4
TOTAL							21.5	100%	

Elaboración: Autores

Tabla 3.9 - Priorización de amenazas

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE AMENAZAS										
AMENAZAS	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	SUMATORIA A	PORCENTAJE A	ORDEN
A1 Alto costo de la vida	0.5	0.5	1	0.5	0.5	1	1	5	19%	1
A2 Economía inestable (Inflación)	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0	1	3	11%	6
A3 Inestabilidad política	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0	2	8%	
A4 Aumento de competidores	0	0.5	0.5	0.5	1	0.5	1	4	15%	4
A5 Competencia con tecnología de punta	0	1	0.5	1	0.5	1	1	5	19%	2
A6 Decreto gubernamental de incremento del 10% de espacios para Producciones Nacionales en cartelera.	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0.5	1	3.5	13%	5
A7 Aumento de la piratería	0.5	0.5	1	0.5	0.5	1	0.5	4	15%	3
TOTAL								26.5	100%	

Elaboración: Autores

En el resultado de la priorización se obtuvo 6 Fortalezas, 6 Oportunidades, 6 Debilidades y 6 Amenazas con el siguiente orden, como se muestra en la tabla 3.10.

Tabla 3.10 - FODA priorizado

	FORTALEZAS		OPORTUNIDADES
F1	Calidad de servicio.	O1	Desarrollo de la Industria del Cine.
F2	Posicionamiento en el mercado.	O2	Desarrollo de la Tecnología.
F3	Funciones claras y específicas.	O3	Mercado en crecimiento.
F4	Precio competente.	O4	Competencia con menor posicionamiento.
F5	Capacitación continua del Talento Humano.	O5	Aumento de la preferencia por el Cine en la Población.
F6	Canales de comunicación.	O6	Apoyo al desarrollo de la Culturización Poblacional.
	DEBILIDADES		AMENAZAS
D1	Tecnología obsoleta.	A1	Alto costo de la vida.
D2	Alto nivel de rotación de personal.	A2	Competencia con tecnología de punta.
D3	Falta de reinversión para mejoras y crecimiento.	A3	Aumento de la piratería.
D4	Carencia de procesos en las actividades	A4	Aumento de competidores
D5	Inadecuado contacto con distribuidores directos de películas	A5	Decreto gubernamental de incremento del 10% de espacios para Producciones Nacionales en cartelera.
D6	Falta de Alianzas Estratégicas con empresas de productos potencialmente complementarios	A6	Economía Inestable (Inflación).

Elaboración: Autores

Después de realizar el análisis del FODA en la empresa, se procedió a la elaboración de la Matriz de Factores Externos EFE, oportunidades y amenazas.

Tabla 3.11 - Factores oportunidades y amenazas

FACTORES	
OPORTUNIDADES	
O1	Desarrollo de la Industria del Cine
O2	Desarrollo de la Tecnología
O3	Mercado en crecimiento
O4	Competencia con menor posicionamiento
O5	Aumento de la Preferencia por el Cine en la Población
O6	Apoyo al desarrollo de la Culturización Poblacional
AMENAZAS	
A1	Alto costo de la vida
A2	Competencia con tecnología de punta
A3	Aumento de la piratería
A4	Aumento de competidores
A5	Decreto gubernamental de incremento del 10% de espacios para Producciones Nacionales en cartelera.
A6	Economía inestable (Inflación)

Elaboración: Autores

Los pesos que fueron considerados pertinentes son:

Tabla 3.12 - Factores oportunidades y amenazas con peso

FACTORES		
OPORTUNIDADES		PESO
O1	Desarrollo de la Industria del Cine	0.09
O2	Desarrollo de la Tecnología	0.10
O3	Mercado en crecimiento	0.10
O4	Competencia con menor posicionamiento	0.07
O5	Aumento de la Preferencia por el Cine en la Población	0.05
O6	Apoyo al desarrollo de la Culturización Poblacional	0.05
AMENAZAS		
A1	Alto costo de la vida	0.08
A2	Competencia con tecnología de punta	0.10
A3	Aumento de la piratería	0.11
A4	Aumento de competidores	0.11
A5	Decreto gubernamental de incremento del 10% de espacios para Producciones Nacionales en cartelera.	0.08
A6	Economía inestable (inflación)	0.06
TOTALES		1.00

Elaboración: Autores

En este momento se realizó la calificación de cada oportunidad y amenazas tomando en cuenta que la calificación de 4 es la más alta, 2 es una calificación media y 1 es una calificación mala.

Tabla 3.13 - Factores oportunidades y amenazas con peso e impacto

FACTORES			
OPORTUNIDADES		PESO	IMPACTO
O1	Desarrollo de la Industria del Cine	0.09	4
O2	Desarrollo de la Tecnología	0.10	4
O3	Mercado en crecimiento	0.10	3
O4	Competencia con menor posicionamiento	0.07	2
O5	Aumento de la Preferencia por el Cine en la Población	0.05	2
O6	Apoyo al desarrollo de la Culturización Poblacional	0.05	1
AMENAZAS			
A1	Alto costo de la vida	0.08	4
A2	Competencia con tecnología de punta	0.10	4
A3	Aumento de la piratería	0.11	3
A4	Aumento de competidores	0.11	4
A5	Decreto gubernamental de incremento del 10% de espacios para Producciones Nacionales en cartelera.	0.08	2
A6	Economía inestable (inflación)	0.06	2
TOTALES		1.00	

Elaboración: Autores

El paso siguiente es la ponderación de los pesos, esto se realizó multiplicando los pesos obtenidos anteriormente con la calificación que se asignó a cada factor.

Tabla 3.14 - Matriz de evaluación de factores externos

FACTORES				
OPORTUNIDADES		PESO	IMPACTO	PESO PONDERADO
O1	Desarrollo de la Industria del Cine	0.09	4	0.36
O2	Desarrollo de la Tecnología	0.10	4	0.40
O3	Mercado en crecimiento	0.10	3	0.30
O4	Competencia con menor posicionamiento	0.07	2	0.14
O5	Aumento de la Preferencia por el Cine en la Población	0.05	2	0.10
O6	Apoyo al desarrollo de la Culturización Poblacional	0.05	1	0.05
AMENAZAS				
A1	Alto costo de la vida	0.08	4	0.32
A2	Competencia con tecnología de punta	0.10	4	0.40
A3	Aumento de la piratería	0.11	3	0.33
A4	Aumento de competidores	0.11	4	0.44
A5	Decreto gubernamental de incremento del 10% de espacios para Producciones Nacionales en cartelera.	0.08	2	0.16
A6	Economía inestable (inflación)	0.06	2	0.12
TOTALES		1.00		3.12

Elaboración: Autores

Diagnóstico de la empresa: El resultado del Análisis Estratégico de MULTICINES S.A., con respecto al medio externo, se establece en 3.12, lo que significa que a empresa está medianamente capacitada para aprovechar al

máximo las oportunidades y minimizar el efecto de las amenazas que el entorno presenta.

Después de realizar el análisis de la Matriz EFE, se procedió a la elaboración de la Matriz de Factores Internos EFI, debilidades y fortalezas.

Tabla 3.15 - Factores fortalezas y debilidades

FACTORES	
FORTALEZAS	
F1	Calidad en el servicio
F2	Posicionamiento en el mercado
F3	Funciones claras y específicas
F4	Precios competentes
F5	Capacitación continua de Talento Humano
F6	Canales de comunicación
DEBILIDADES	
D1	Tecnología obsoleta
D2	Alto nivel de rotación de personal
D3	Falta de reinversión para mejoras y crecimiento
D4	Carencia de procesos en las actividades
D5	Inadecuado contacto con distribuidores directos de películas
D6	Falta de Alianzas Estratégicas con empresas de productos potencialmente complementarios

Elaboración: Autores

Los pesos que fueron considerados pertinentes son:

Tabla 3.16 - Factores fortalezas y debilidades con peso

FACTORES		
FORTALEZAS		PESO
F1	Calidad en el servicio	0.11
F2	Posicionamiento en el mercado	0.08
F3	Funciones claras y específicas	0.06
F4	Precios competentes	0.10
F5	Capacitación continua de Talento Humano	0.08
F6	Canales de comunicación	0.05
DEBILIDADES		
D1	Tecnología obsoleta	0.11
D2	Alto nivel de rotación de personal	0.11
D3	Falta de reinversión para mejoras y crecimiento	0.09
D4	Carencia de procesos en las actividades	0.08
D5	Inadecuado contacto con distribuidores directos de películas	0.07
D6	Falta de Alianzas Estratégicas con empresas de productos potencialmente complementarios	0.06
TOTALES		1.00

Elaboración: Autores

En este momento se realizó la calificación de cada oportunidad y amenaza, tomando en cuenta que la calificación de 4 es la más alta, 2 es una calificación media y 1 es una calificación mala.

Tabla 3.17 - Factores fortalezas y debilidades con peso e impacto

FACTORES			
FORTALEZAS		PESO	IMPACTO
F1	Calidad en el servicio	0.11	4
F2	Posicionamiento en el mercado	0.08	3
F3	Funciones claras y específicas	0.06	3
F4	Precios competentes	0.10	4
F5	Capacitación continua de Talento Humano	0.08	3
F6	Canales de Comunicación	0.05	2
DEBILIDADES			
D1	Tecnología obsoleta	0.11	4
D2	Alto nivel de rotación de personal	0.11	4
D3	Falta de reinversión para mejoras y crecimiento	0.09	3
D4	Carencia de procesos en las actividades	0.08	3
D5	Inadecuado contacto con distribuidores directos de películas	0.07	3
D6	Falta de Alianzas Estratégicas con empresas de productos potencialmente complementarios	0.06	2
TOTALES		1.00	

Elaboración: Autores

El paso siguiente es la ponderación de los pesos, esto se realizó multiplicando los pesos obtenidos anteriormente con la calificación que se asignó a cada factor.

Tabla 3.18 - Matriz de evaluación de factores internos

FACTORES				
FORTALEZAS		PESO	IMPACTO	PESO PONDERADO
F1	Calidad en el servicio	0.11	4	0.44
F2	Posicionamiento en el mercado	0.08	3	0.24
F3	Funciones claras y específicas	0.06	3	0.18
F4	Precios Competentes	0.10	4	0.40
F5	Capacitación continua de Talento Humano	0.08	3	0.24
F6	Canales de comunicación	0.05	2	0.10
DEBILIDADES				
D1	Tecnología obsoleta	0.11	4	0.44
D2	Alto nivel de rotación de personal	0.11	4	0.44
D3	Falta de reinversión para mejoras y crecimiento	0.09	3	0.27
D4	Carencia de procesos en las actividades	0.08	3	0.24
D5	Inadecuado contacto con distribuidores directos de películas	0.07	3	0.21
D6	Falta de Alianzas Estratégicas con empresas de productos potencialmente complementarios	0.06	2	0.12
TOTALES		1.00		3.32

Elaboración: Autores

Diagnóstico de la empresa: El resultado del Análisis Estratégico de MULTICINES S.A., con respecto al medio interno, se establece en 3.32, lo que significa que la organización está aprovechando de forma eficaz sus fortalezas

para minimizar sus debilidades. Además se puede decir que la mayor debilidad de la empresa es la falta de tecnología de punta junto con el alto nivel de rotación de personal

3.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Después de obtener el diagnóstico de MULTICINES S.A. por medio del FODA realizado, se procede a elaborar el direccionamiento de la organización, es decir, se debe tener muy claro lo que en este momento está realizando la organización y qué pretende hacer o hacia donde ir en el futuro.

El direccionamiento estratégico se compone por: los Principios Corporativos, la Visión, la Misión de la organización y se establecen los Objetivos Estratégicos.

3.2.1 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Son el soporte de la visión y la misión de la empresa. Están encargados de establecer el modelo de vida corporativa que va a seguir la organización.

Los principios que debe seguir la empresa son los siguientes:

- **Prosperidad para todos:** La prosperidad en MULTICINES S.A. debe ser integral, es decir, referirse a todos los aspectos de la existencia: personal, económico y profesional.
- **Excelencia en el servicio:** La satisfacción total de los clientes. Servir con alegría y de una forma estandarizada es lo que diferencia y marca el cambio hacia el éxito.

3.2.2 POLÍTICAS

Contienen los lineamientos que la organización necesita de gerentes y empleados, las reglas y los procedimientos establecidos para fortalecer las actividades y así poder alcanzar los objetivos anuales planteados. Además son

utilizadas de guía para la toma de decisiones, afrontan situaciones que presente el entorno y ayudan a implantar estrategias.

A continuación se definen las políticas que permitirán la consistencia y la coordinación entre los departamentos de la organización.

- **PRESENTACIÓN:** Todo empleado debe tener en cuenta que el aseo y la presentación personal son una puerta abierta al éxito. Además recordar que siempre, sin importar el cargo que ocupe ante los demás, está representando a la empresa y por ende a todas las personas que laborarán en el MULTICINES S.A.
- **DISCIPLINA:** Ninguna empresa podrá sostenerse y mucho menos progresar si en ella todos los empleados pudieran crear sus propios reglamentos o decidir cuándo y a quién obedecer. Al recibir una orden se debe recordar que quién se la está dando sólo cumple con su deber. Si no se entiende alguna orden o indicación es importante solicitar que sea aclarada ya que así ahorrará más tiempo y energía. Por último siempre debe existir la mayor cordialidad y respeto tanto con superiores como con el resto de compañeros de trabajo.
- **PUNTUALIDAD:** Todo el personal que labore en la empresa deberá acogerse a los horarios establecidos tanto de entrada como de salida, además deberá cumplir con sus tareas en los tiempos designados dentro de la jornada de trabajo.
- **RESPONSABILIDAD:** Todo colaborador debe responder por su trabajo, concentrándose para realizar de la mejor manera posible y cumpliendo con las metas que anualmente se plantean dentro de la organización, al mismo tiempo no se puede olvidar que el trabajo que realiza es muy importante para el buen funcionamiento de toda la empresa.

- **ACTITUD POSITIVA:** Es muy importante mantener una actitud positiva en la jornada de trabajo, con predisposición para realizar las tareas de la mejor manera. Para obtener un ambiente de trabajo agradable se debe tratar con respeto a todas las personas presentes, entrar saludando, pidiendo las cosas de favor, procurar no poner apodosos o utilizar vocabulario impropio, peor con los clientes.

3.2.3 VALORES

Los valores son la íntegra muestra de responsabilidad, ética y moral social que presenta cada miembro de la organización en el desempeño de su trabajo.

Los valores que se ejercerán en la empresa, son el resultado de haber organizado la información obtenida mediante una encuesta realizada a miembros de la empresa de forma aleatoria. El personal encuestado debía dar una calificación entre 1 y 5, siendo 1 el de mayor importancia, de acuerdo a la percepción que tenga del valor en la empresa (ver Anexo B).

- **RESPONSABILIDAD:** Capacidad de cumplir con todas las funciones y obligaciones adquiridas dentro del tiempo establecido.
- **CALIDAD:** Cumplir el trabajo dirigido hacia la satisfacción de sus interesados, solucionando requerimientos con actitud positiva.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** Contribuir con su trabajo individual pero dentro de un trabajo y objetivo de equipo, ayudando a los otros miembros y apoyando a mantener un buen clima organizacional.
- **RESPECTO Y HUMILDAD:** Respeto al pensamiento de todas las personas, reconocer limitaciones propias y tener disponibilidad para aprender y ser cada vez mejor.
- **HONESTIDAD:** Tener un alto sentido de rectitud, honradez, integridad y decoro en todas las acciones que se realicen.

- **PUNTUALIDAD:** Uno de los principales valores de la organización. Este valor es indispensable para dar un servicio de calidad y oportuno.
- **LIDERAZGO:** Renovar conocimientos y así poder mejorar su propio trabajo y el de su equipo, para lograr los objetivos establecidos, transmitiendo entusiasmo a sus compañeros y colaboradores.
- **PERTENENCIA:** Reconocer que forma parte de la organización con lealtad y compromiso, asumiendo los objetivos y metas planteados.
- **CREATIVIDAD E INNOVACIÓN:** Ser creadores de nuevas metodologías de trabajo dando como resultado el mejoramiento continuo de la organización.

A continuación se colocó la Misión-Visión actual de la empresa MULTICINES S.A. y se planteó la propuesta de mejora de la misma.

Misión- Visión Actual

Creamos experiencias de entretenimiento que generan un sólido vínculo emocional con Multicines. Valoramos la fidelidad de nuestros clientes.²¹

La propuesta planteada es la siguiente:

3.2.4 MISIÓN

MULTICINES S.A es una empresa dedicada a la proyección de películas, dirigida a personas de todas las edades, y a brindar un servicio exclusivo de entretenimiento, donde el cliente cumple el papel más importante de la empresa, por lo que la meta es generar la mayor satisfacción a las necesidades que presenten estos sin olvidar el vínculo emocional que debe existir entre los dos.

²¹ Manual de Operaciones de MULTICINES S.A., 2009

3.2.5 VISIÓN

MULTICINES S.A dirigirá todos sus esfuerzos para convertirse hasta el año 2015 en la mejor empresa dedicada a la diversión y entretenimiento, se convertirá en la preferencia inmediata al momento de elección del cliente por su servicio personalizado y por la importancia que da a la fidelización de sus clientes. Contará con un grupo humano de excelencia, teniendo como resultado una empresa eficiente, sólida y teniendo un posicionamiento total en el mercado.

3.2.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A continuación se enumeraran los objetivos estratégicos planteados por la empresa:

- Mejora del proceso de reclutamiento de personal de la empresa en un 40% antes de diciembre del 2011, ya que existe demasiada rotación de personal.
- Captar distribuidores directos hacia MULTICINES, incrementado su cartera en un monto mínimo del 10% para diciembre del 2011.
- Desarrollar el talento humano: capacitado, motivado y comprometido con los objetivos organizacionales y capaces de agregar valor a MULTICINES S.A., incrementando su capacidad productiva en un 50% al personal actual y al que ingresará para diciembre del 2011.
- Incrementar la utilidad del ejercicio contable en un 25% antes de diciembre del 2011.
- Aumentar la satisfacción y fidelidad de los clientes actuales, a través del conocimiento de sus necesidades; dando un valor agregado en las actividades que actualmente desarrolla la empresa al menos en un 25% de la base actual que tiene la empresa para diciembre del 2011.

3.2.7 COMPONENTE ORGANIZACIONAL

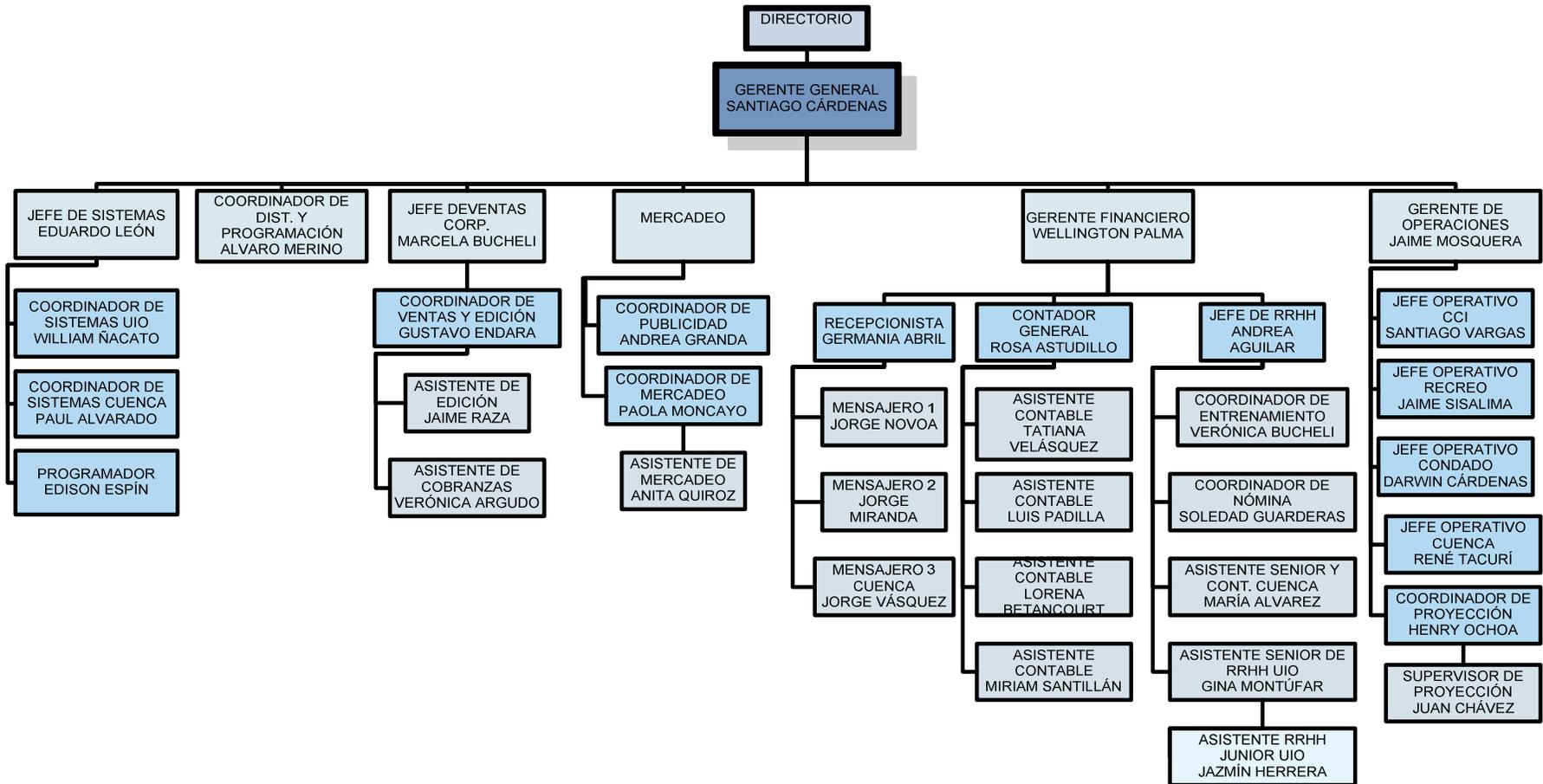
La estructura organizacional es muy importante para conseguir apoyo para los objetivos y políticas de las diferentes áreas. En lo referente a la estructura organizativa MULTICINES S.A. maneja la presentada en la Figura 3.1.

Como se puede observar en la Figura 3.1 la estructura de la empresa es simple y facilita las iniciativas del personal debido a que se practica la delegación de funciones, las cuales son conocidas perfectamente por todo el personal, pero no han sido asignadas explícitamente hacia los puestos encargados.

Actualmente la estructura que tiene la empresa beneficia la coordinación de funciones entre departamentos, lo que facilita la comunicación interna y permite responder rápidamente a cambios internos que puedan existir, pero se puede percibir que en el departamento de programación solo existe una persona.

Este departamento tiene gran importancia dentro de la empresa ya que en este departamento se programa la cartelera que debe tener cada complejo, lo que quiere decir que es el departamento en donde se realizan las negociaciones con las casas fílmicas y la compra de películas.

Figura 3.1 - Organigrama estructural de MULTICINES S.A.



Elaboración: Autores

3.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Una vez realizado el Análisis Ambiental se procede a elaborar el Análisis Estratégico, que fundamentalmente se basa en construir las estrategias corporativas, las mismas que deben estar alineadas con los objetivos estratégicos ya propuestos.

Este análisis consiste en conseguir y generar estrategias alternativas realizables, alineando factores internos y externos claves, utilizando la matriz FODA ya elaborada. Las estrategias se las obtienen mediante las interacciones de cada una de las fortalezas y debilidades con cada una de las oportunidades y amenazas (FO, FA Y DO, DA).

En el momento de realizar estas interacciones se obtiene gran cantidad de estrategias, pero es recomendable la reducción de las mismas a estrategias efectivas que encierren al número principal que se pudo obtener.

Para esto se realizó una MATRIZ DE RELACIÓN en la MATRIZ FODA, la misma que permita buscar el mayor nivel de relación entre los factores expuestos, y por tanto disminuir el número de estrategias.

La ponderación utilizada será de 1-10

- 1** Baja relación
- 3** Mediana relación
- 5** Alta relación
- 9** Muy alta relación

Tabla 3.19 - Matriz de relación

A.I.	AE.	OPORTUNIDADES						AMENAZAS					
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	A1	A2	A3	A4	A5	A6
FORTALEZAS	F1	3	9	3	5	9	3	5	9	3	9	1	5
	F2	5	9	9	9	5	3	5	9	5	9	3	5
	F3	3	1	3	3	1	1	1	3	1	1	1	1
	F4	3	5	9	9	5	3	9	9	5	9	3	5
	F5	1	5	3	3	1	1	5	3	1	3	1	3
	F6	5	9	9	9	5	5	5	5	3	9	3	5
DEBILIDADES	D1	5	9	9	9	3	1	3	9	5	5	3	9
	D2	1	1	3	3	1	1	5	1	1	3	1	9
	D3	9	9	5	5	3	1	5	9	5	9	1	5
	D4	1	3	5	5	1	1	3	5	1	3	1	3
	D5	5	9	5	5	5	3	3	5	9	9	1	3
	D6	5	9	3	5	5	1	5	5	9	5	1	9

Elaboración: Autores

A continuación se elaboro la Matriz FODA y se colocó las diferentes combinaciones de estrategias que se puede dar.

TABLA 3.20 - Matriz FODA

		FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
			<p>F1. Calidad de servicio F2. Posicionamiento en el mercado F3. Funciones claras y específicas F4. Precio competente F5. Capacitación continua del talento Humano F6. Canales de comunicación</p>
OPORTUNIDADES- O	<p>O1. Desarrollo de la industria O2. Desarrollo de tecnología O3. Mercado en crecimiento O4. Competencia con menor posicionamiento O5. Aumento de preferencia por el Cine en la población O6. Apoyo al desarrollo de la Culturización poblacional.</p>	<p>ESTRATEGÍAS – FO F1; O2,O5 F2; O2,O3,O4 F4; O3,O4 F6; O2,O3,O4</p>	<p>ESTRATEGÍAS – DO D1; O2,O3,O4 D3; O1,O2, D5; O2 D6; O2</p>
AMENAZAS- A	<p>A1. Alto costo de la vida A2. Competencia con tecnología de punta A3. Aumento de la piratería A4. Aumento de competidores A5. Decreto gubernamental de incremento de espacios para producciones nacionales A6. Economía Inestable</p>	<p>ESTRATEGÍAS – FA F1; A2,A4 F2; A2 F4; A1,A2,A4 F5; A1 F6; A4</p>	<p>ESTRATEGÍAS – DA D1; A2,A6 D2; A6 D3; A2,A4 D5; A3,A4 D6; A3,A6</p>

Elaboración: Autores

3.3.1 EL ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Es un instrumento que ayuda a la elaboración de estrategias, sin olvidar la intensidad que tiene la competencia con respecto a Multicines S.A.

Según Porter, la naturaleza de la competencia de una industria dada está compuesta por cinco fuerzas y estas son²²:

- a) La rivalidad entre las empresas que compiten.
- b) La entrada potencial de competidores nuevos.
- c) El desarrollo potencial de productos sustitutos.
- d) El poder de negociación de los proveedores.
- e) El poder de negociación de los consumidores

En el sector de entretenimiento, ser competitivo supone incrementar la presencia en el mercado nacional, dando un valor agregado y contenido tecnológico.

Estas mejoras son el resultado de adoptar la innovación y el aprendizaje como la estrategia para competir, utilizando una ventaja en costos que consiste en la posibilidad de lograr costos inferiores a los de la competencia.

A continuación se realiza el análisis respectivo para MULTICINES S.A.

3.3.1.1 La rivalidad entre las empresas que compiten

El grado de rivalidad entre las empresas dedicadas a la distracción y entretenimiento es alto, debido a que en Ecuador existen varias empresas dedicadas a esta actividad desde hace varios años y que son competidores directos para la empresa. De este total, existen varias empresas que se encuentran en la provincia de Pichincha, sitio en el que se encuentra ubicado MULTICINES S.A.

²² PORTER, Michel. Ventaja competitiva. Continental, Nueva York.1990

3.3.1.2 La entrada potencial de competidores nuevos

El desempeño económico y tecnológico de las empresas locales depende de lo que exige la industria de entretenimiento. La demanda, las tendencias de crecimiento y sus niveles tecnológicos son factores determinantes para la competitividad.

El obstáculo más importante que se presenta en este negocio es la falta de capital, ya que es un capital elevado, en su mayoría las películas y equipos de trabajo son importados y representan elevados costos para las empresas dedicadas a esta industria.

3.3.1.3 El desarrollo potencial de productos sustitutos

En la actualidad este tipo de empresas han logrado posicionarse de manera notable en el mercado, sin embargo MULTICINES S.A. debe preocuparse por la actualización de tecnología de punta para poder satisfacer las necesidades de sus clientes y por la piratería que crece a pasos agigantados.

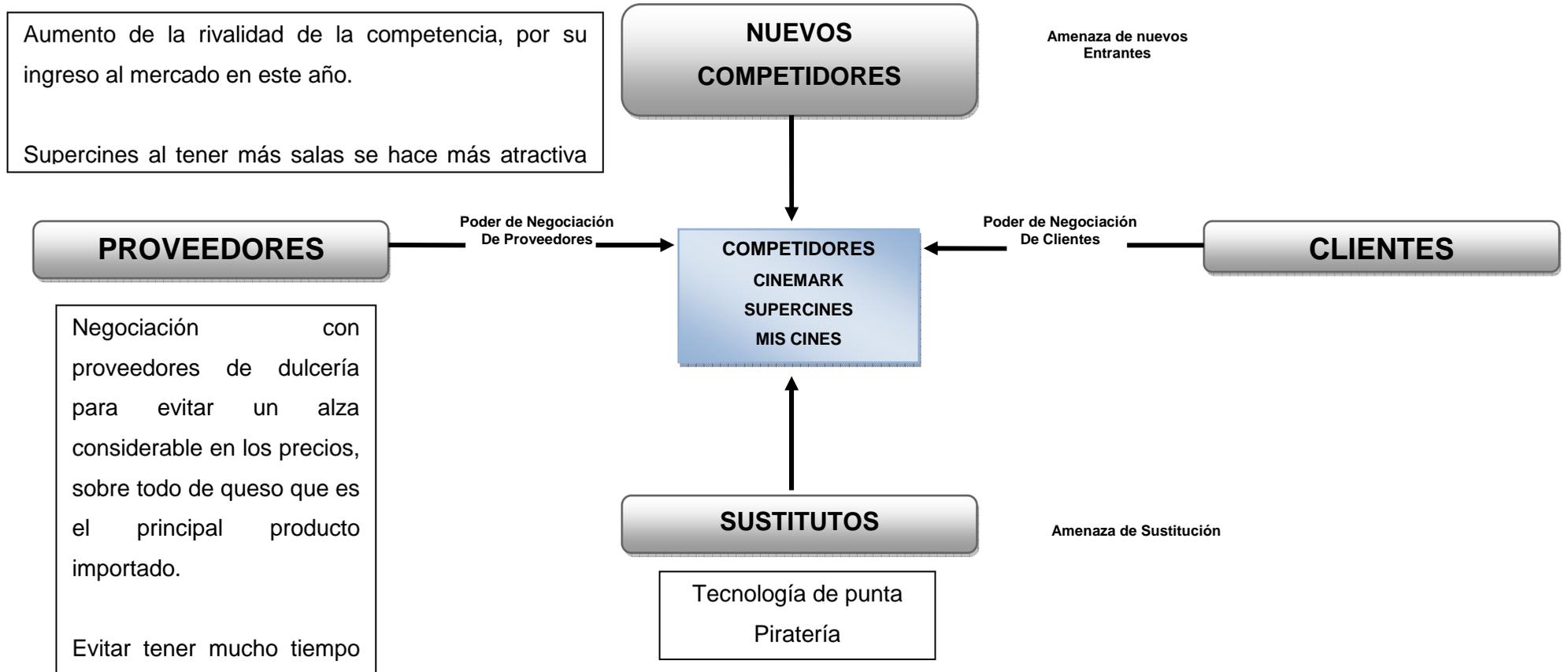
3.3.1.4 El poder de negociación de los proveedores

En esta industria es importante trazar alianzas o conseguir proveedores adecuados para poder adquirir películas, equipos de trabajo y productos de dulcería que puedan dar estabilidad al consumidor y preferencia de elección en el momento de comparar costos.

3.3.1.5 El poder de negociación de los consumidores

Los clientes en esta industria tiene un poder de negociación alto debido a que el servicio que presta cada empresa dedicada a esta actividad, no presentan mayores diferencias entre unos y otros, por lo que estos representan una fuerza importante en el mercado.

Figura. 3.2 - Fuerzas de porter de MULTICINES S.A.



Elaboración: Autores

3.4 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Luego de analizar las 5 Fuerzas de Porter y priorizar la matriz FODA, se efectuó una comparación de cada una de las Fortalezas con cada una de las Oportunidades y Amenazas (FO, FA). De la misma manera se compararon cada una de las Debilidades con cada una de las Oportunidades y Amenazas (DO, DA); fijando una ponderación, luego se utilizó la relación más alta que equivale a 9, de esta manera se encontraron las siguientes estrategias:

E1 Realizar la planificación estratégica de MULTICINES S.A., desarrollando un análisis ambiental, identificando su misión, visión, políticas y objetivos estratégicos; estableciendo las estrategias a largo plazo para la consecución de los mismos.

E2 Generar una nueva estructura organizacional enfocada en la gestión por procesos, realizando un mejoramiento de las actividades de MULTICINES, estableciendo un manual de procesos, indicadores de logro y de gestión para efectuar evaluaciones periódicas.

E3 Sistema de revisión e innovación continúa de equipos tecnológicos y de comunicación directa con los clientes, permitiendo un adelanto a las necesidades que tiene el cliente.

E4 Plan de incentivos a los clientes para conseguir su lealtad mediante nuevas promociones y alianzas con locales de mayor concurrencia, con la tarjeta de fidelización (Tarjeta Multicines).

E5. Realización de un plan de incremento del personal operativo según necesidades de los diferentes complejos, para evitar vacantes continuamente.

E6 Establecer un plan de capacitación, motivación, servicio al cliente y actualización permanente del talento humano, alineados en una adecuada planificación estratégica de MULTICINES S.A.

E7 Realizar un análisis y valoración de las empresas proveedoras de productos potencialmente complementarios para mantener a la empresa con precios al alcance del consumidor fiel y dar mayor diferenciación de la competencia.

E8 Mejoramiento de las instalaciones físicas de MULTICINES S.A. que permita enfrentar el crecimiento de la demanda y cubrir nichos en explotación, obteniendo como resultado la preferencia absoluta de los consumidores.

E9 Realizar un plan agresivo de publicidad, incluyendo la imagen corporativa de la empresa como nexo para la apertura de nuevos mercados.

E10 Realizar alianzas estratégicas con los diferentes distribuidores de películas, que permita obtener exclusividades y más tiempo películas taquilleras en carteleras.

3.5 ALINEACIÓN DE ESTRATEGIAS

Después de la elaboración de las estrategias guiados por la MATRIZ DE RELACIÓN y tomando en cuenta la alineación que existen entre los factores expuestos, se procede a realizar la priorización de las mismas utilizando la Matriz de Priorización de Estrategias (ver Anexo C) teniendo como resultado las siguientes estrategias:

E1 Generar una nueva estructura organizacional enfocada en la gestión por procesos, realizando un mejoramiento de las actividades de MULTICINES, estableciendo un manual de procesos, indicadores de logro y de gestión para efectuar evaluaciones periódicas.

E2 Realizar la planificación estratégica de MULTICINES S.A., desarrollando un análisis ambiental, identificando su misión, visión, políticas y objetivos estratégicos; estableciendo las estrategias a largo plazo para la consecución de los mismos.

E3. Realización de un plan de incremento del personal operativo según necesidades de los diferentes complejos, para evitar vacantes continuamente.

E4 Realizar un análisis y valoración de las empresas proveedoras de productos potencialmente complementarios para mantener a la empresa con precios al alcance del consumidor fiel y dar mayor diferenciación de la competencia.

E5 Sistema de revisión e innovación continúa de equipos tecnológicos y de comunicación directa con los clientes, permitiendo un adelanto a las necesidades que tiene el cliente.

E6 Plan de incentivos a los clientes para conseguir su lealtad mediante nuevas promociones y alianzas con locales de mayor concurrencia, con la tarjeta de fidelización (Tarjeta Multicines).

E7 Realizar un plan agresivo de publicidad, incluyendo la imagen corporativa de la empresa como nexo para la apertura de nuevos mercados.

E8 Establecer un plan de capacitación, motivación, servicio al cliente y actualización permanente del talento humano, alineados en una adecuada planificación estratégica de MULTICINES S.A.

E9 Realizar alianzas estratégicas con los diferentes distribuidores de películas, que permita obtener exclusividades y más tiempo películas taquilleras en carteleras.

E10 Mejoramiento de las instalaciones físicas de MULTICINES S.A. que permita enfrentar el crecimiento de la demanda y cubrir nichos en explotación, obteniendo como resultado la preferencia absoluta de los consumidores.

3.6 DETERMINACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Para realizar la matriz MPC, se han tomado en cuenta como los principales competidores de MULTICINES S.A., a CINEMARK y SUPERCINES. A continuación se presentan los factores claves de éxito utilizados para elaborar la matriz de perfil competitivo.

Tabla 3.21 - Factores claves de éxito

FACTORES CLAVES DE ÉXITO
Calidad en el servicio
Precios bajos en dulcería
Variedad de servicios (Canales de Comunicación)
Tecnología
Calidad en el producto
Posición en el mercado
Nivel de rotación de empleados
Captación de clientes

Elaboración: Autores

Realizando el análisis con la competencia (ver ANEXO D), se puede decir que los factores críticos de mayor importancia para MULTICINES S.A. son: la calidad de servicio, los precios bajos en dulcería y la tecnología, ya que tienen el mayor peso. A su vez también presenta una debilidad, que puede convertirse en fortaleza si se logra dar una información más amplia en los complejos ya que de este factor no cuenta la competencia, que es la variedad de servicios.

Cabe recalcar que en esta matriz se puede observar que la mayor competencia es SUPERCINES y que se comparte dos factores críticos de éxito, servicio al cliente y tecnología, pero MULTICINES S.A. tiene una ventaja bien marcada con la estandarización del servicio al cliente, que lo convierte en pionero en el mercado.

3.7 PLAN ESTRATÉGICO

Para la puesta en práctica de las estrategias obtenidas anteriormente hay que seguir el modelo de la matriz 5W + 1H; esta es la herramienta que permite desarrollar lógica, ordenada y secuencialmente las estrategias planteadas.

Para ejecutar con éxito las estrategias, todas las personas que conforman MULTICINES deben adoptar firmeza y posiciones claras, conforme se vaya ejecutando las estrategias, tomando en cuenta la cultura de la empresa y minimizando el impacto de problemas que se presentarán al establecer las estrategias, como se observa en el análisis realizado en la siguiente Matriz.

Tabla 3.22 - 5W + 1H de las estrategias para MULTICINES

	QUÉ	QUIÉN	DÓNDE	CUÁNDO	CÓMO
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DEPARTAMENTO	TIEMPO	INSTRUCCIONES DE TRABAJO.
Generar nueva estructura organizacional por procesos	<ol style="list-style-type: none"> 1) Realizar el levantamiento información. 2) Elaborar una estructura por procesos. 3) Comprender los procesos. 4) Implementar procesos. 5) Realizar el mejoramiento continuo. 	Coordinadora de entrenamiento de Talento Humano (Verónica Bucheli)	TALENTO HUMANO	6 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los procesos y mejorarlos. • Establecer indicadores. • Manual de procesos.
Planificación Estratégica	<ol style="list-style-type: none"> 1) Realizar el análisis ambiental 2) Determinar un direccionamiento estratégico. 3) Realizar un análisis estratégico. 4) Implementar las estrategias. 5) Realizar el control estratégico 	Gerencia General Y Jefe de Talento Humano (Santiago Cárdenas y Andrea Aguilar)	TALENTO HUMANO	6 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología de Peter Certo • Asesoramiento de Consultora

QUÉ

QUIÉN

DÓNDE

CUÁNDO

CÓMO

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DEPARTAMENTO	TIEMPO	INSTRUCCIONES DE TRABAJO.
<p>Incremento de personal</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Analizar la plantilla de cada complejo 2) Selección de personal de acuerdo a necesidades de cada complejo 3) Solicitar presupuesto para extensión de plantillas para cada complejo 	<p>Asistente de Talento Humano (Gina Montufar)</p>	<p>TALENTO HUMANO</p>	<p>Permanente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verificación de vacantes o el número exacto de backups en cada complejo • Realización de nueva plantilla para cada complejo
<p>Análisis y valoración de las empresas proveedoras de productos potencialmente complementarios</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Realizar una base de datos de los proveedores. 2) Priorizar las empresas con mayor participación de acuerdo al grado de desempeño. 3) Realizar el análisis de proveedores aptos. 	<p>Gerente de Operaciones (Jaime Mosquera)</p>	<p>GERENCIAL</p>	<p>Permanente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crear Estadísticas de venta • Elección de proveedores fijos

QUÉ**QUIÉN****DÓNDE****CUÁNDO****CÓMO**

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DEPARTAMENTO	TIEMPO	INSTRUCCIONES DE TRABAJO.
Sistema de revisión e innovación continua de equipos tecnológicos	<ol style="list-style-type: none"> 1) Realizar Inventario de equipos en mal estado. 2) Solicitar requerimientos. 3) Abastecer y actualizar equipos mirando el avance tecnológico 4) Generar tecnología de acercamiento 	Jefe de Sistemas y Coordinador de Mercadeo (Eduardo León y Paola Moncayo)	SISTEMAS Y MERCADEO	Anual	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación continua de avances tecnológicos • Fortalecimiento e información de canales de comunicación.
Lealtad de clientes	<ol style="list-style-type: none"> 1) Analizar mercado 2) Analizar necesidades de los clientes 3) Reforzar Fidelización 	Jefe de Publicidad y Coordinador de Mercadeo (Andrea Granja y Paola Moncayo)	MERCADEO	Permanente	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación campaña interna publicidad y comunicación de tarjeta de Fidelización, beneficios, valor • Crear nuevas promociones con tarjeta de Fidelización • Vinculación con CRM • Reestructurar procedimiento de emisión y entrega de tarjetas

QUÉ

QUIÉN

DÓNDE

CUÁNDO

CÓMO

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DEPARTAMENTO	TIEMPO	INSTRUCCIONES DE TRABAJO.
<p>Plan de Marketing</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Fortalecer e innovar imagen y contenido 2) Mejorar comunicación en complejos 	<p>Jefe de Publicidad y Mercado (Andrea Granja y Paola Moncayo)</p>	<p>MERCADEO</p>	<p>Permanente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Colocar y crear nueva imagen estandarizada en todos los complejos • Abastecer de información en todos los complejos de todos los servicios que presta la empresa • Realizar comerciales para pantalla internas y tv (ventajas de la empresa y emocional) cuñas de radio y reportajes en revistas.
<p>Establecer Plan de capacitación</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Realizar diagnostico sobre los procesos de selección de personal. 2) Identificar necesidades de capacitación en base a brechas de competencia. 3) Realizar talleres de capacitación de motivación y servicio al cliente. 	<p>Coordinadora de entrenamiento de Talento Humano (Verónica Bucheli)</p>	<p>TALENTO HUMANO</p>	<p>Permanente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento de actividades para la selección del personal • Identificar debilidades en la capacitación de operarios. • Realizar talleres de motivación y excelencia en servicio al cliente de manera continúa • Reestructuración de Escuela de entretenimiento para el ingreso de operarios.

QUÉ**QUIÉN****DÓNDE****CUÁNDO****CÓMO**

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DEPARTAMENTO	TIEMPO	INSTRUCCIONES DE TRABAJO.
Realizar Alianzas estratégicas	<ol style="list-style-type: none"> 1) Identificar tráfico de clientes y preferencias de género para realizar los horarios de cartelera. 2) Firmar convenios con distribuidores de películas. 	<p>Jefe de Programación (Álvaro Merino)</p>	PROGRAMACIÓN	Permanente	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener comunicación permanente con distribuidoras de películas • Realizar encuestas aleatorias a clientes entre semana y fines de semana.
Creación y mejoramiento de las instalaciones físicas	<ol style="list-style-type: none"> 1) Realizar un diagnóstico previo de cómo se encuentran las instalaciones 2) Solicitar presupuesto para la remodelación, dependiendo el caso. 3) Realizar una investigación de mercado para saber la localización de nicho para la explotación con un nuevo complejo. 4) Mejorar instalaciones físicas. 	<p>Gerente de Operaciones, Coordinador de Mercadeo, Jefe Financiero (Jaime Mosquera, Paola Moncayo y Wellington Palma)</p>	<p>GERENCIAL MERCADERO FINANCIERO</p>	Permanente	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar diagnóstico de instalaciones • Realizar presupuesto para adecuaciones de las instalaciones. • Investigación de Mercado en ciudades que no tenga acceso a cine.

Elaboración: Autores

4. DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

4.1 DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN

4.1.1 DISEÑO DE PERSPECTIVAS

El diseño de las perspectivas: financiera, cliente, proceso interno y, aprendizaje y crecimiento de un Cuadro de Mando Integral hace referencia a la clasificación de los objetivos estratégicos obtenidos previamente en el capítulo 3 (Ver 3.2.6.).

De esta manera, se llegó a determinar los objetivos estratégicos alineados con cada perspectiva en la siguiente tabla:

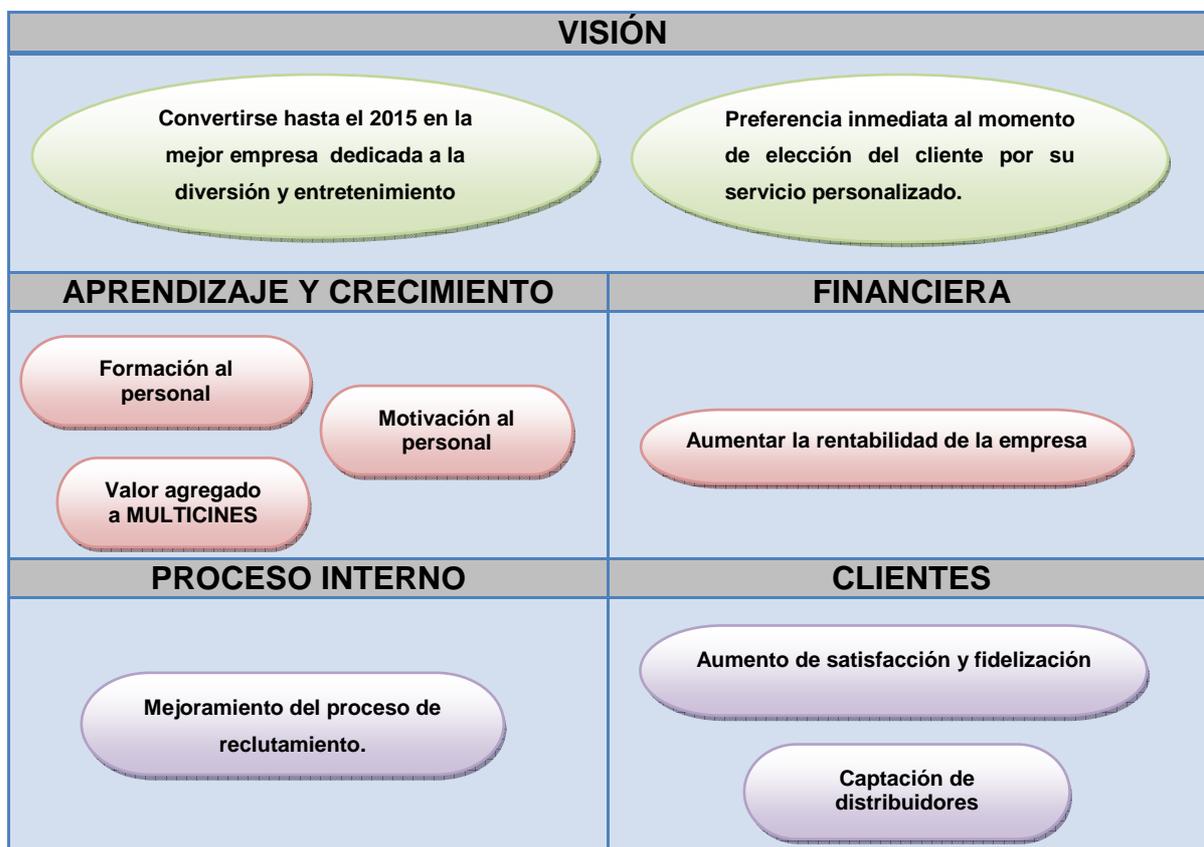
Tabla No. 4.1 - Objetivos por perspectivas

OBJETIVO ESTRATÉGICO	FINANCIERA	CLIENTE	PROCESO INTERNO	APRENDIZAJE CRECIMIENTO
Aumentar la satisfacción y fidelidad de los clientes actuales, a través del conocimiento de sus necesidades; dando un valor agregado en las actividades que actualmente desarrolla la empresa al menos en un 25% para diciembre del 2011		X		
Mejora del proceso de reclutamiento de personal de la empresa en un 40% antes de diciembre del 2011, ya que existe demasiada rotación de personal.			X	
Incrementar la utilidad del ejercicio contable en un 25% antes de diciembre del 2011.	X			
Captar distribuidores directos hacia MULTICINES, incrementando su cartera en un monto mínimo del 10% para diciembre del 2011.		X		
Desarrollo del talento humano: capacitado, motivado y comprometido con los objetivos organizacionales y capaces de agregar valor a MULTICINES, incrementando su capacidad en un 50% al personal actual y al que ingresará para diciembre del 2011				X

Elaboración: Autores

Una vez segmentados los objetivos en cada una de las perspectivas, se elabora el mapa estratégico de MULTICINES S.A. (Figura 4.1), como esencia visual de la visión y los objetivos estratégicos de la empresa.

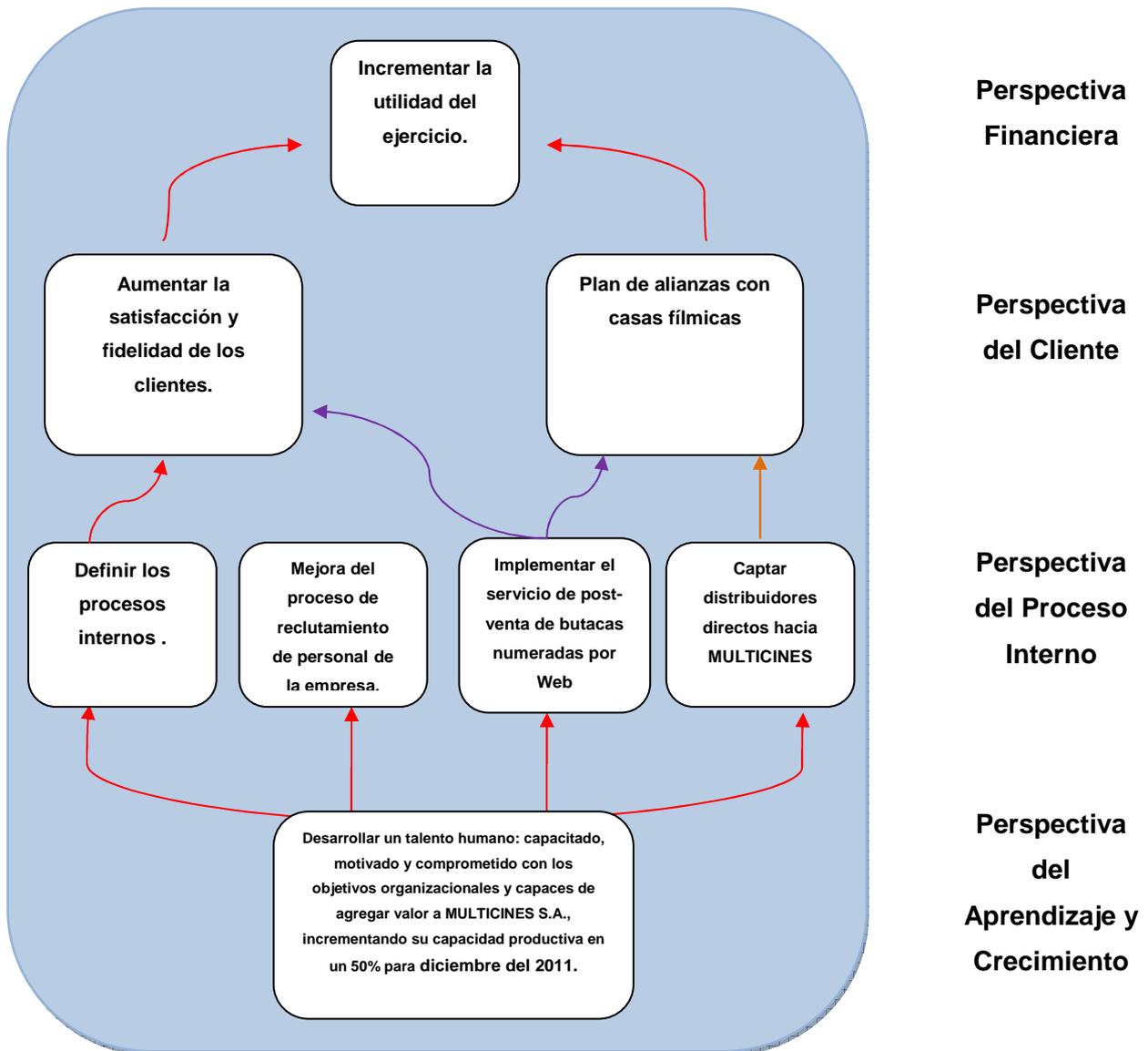
Figura 4.1 - Mapa estratégico de MULTICINES



Elaboración: Autores

A continuación se procede a establecer relación con cada uno de los objetivos específicos, a través del modelo causa - efecto (ver Figura. 4.2), siguiendo una ruta ascendente desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento hasta la perspectiva financiera.

Figura. 4.2 - Mapa estratégico de MULTICINES causa-efecto



Elaboración: Autores

4.1.1.1 Perspectiva Financiera

El objetivo a alcanzarse en la perspectiva financiera es:

- Incrementar la utilidad del ejercicio contable en un 25% antes de diciembre del 2011.

Para lograr el incremento en la utilidad del ejercicio contable MULTICINES S.A. se plantea objetivos como: controlar y reducir los gastos, incrementar el monto de ventas en dulcerías y base de clientes con la tarjeta de socios Multicines.

4.1.1.2 Perspectiva del Cliente

En relación a los clientes se espera lograr dos grandes objetivos estratégicos:

- Aumentar la satisfacción y fidelidad de los clientes actuales, a través del conocimiento de sus necesidades, dando un valor agregado en las actividades que actualmente desarrolla la empresa al menos en un 25% para diciembre del 2011.
- Captar distribuidores directos hacia MULTICINES, incrementado su cartera en un monto mínimo del 10% para diciembre del 2011.

EL primer objetivo gestiona el bienestar de la base de cliente actuales de MULTICINES S.A., para lo cual se plantea implementar el servicio post venta de butacas por medio de su página en Internet, obteniendo como resultado un grado mayor de satisfacción de las necesidades en los clientes.

En cuanto a la captación de distribuidores directos, MULTICINES S.A. pretende poner en marcha un plan de alianzas con casas fílmicas que abarcan la mayoría de películas taquilleras y así lograr que perduren más tiempo en cartelera las películas y que el cliente tenga varias opciones de ellas, así como las tiene en la competencia, SUPERCINES.

4.1.1.3 Perspectiva del Proceso interno

Dentro de esta perspectiva se espera obtener el objetivo estratégico:

- Mejora del proceso de reclutamiento de personal de la empresa en un 40% antes de diciembre del 2011, ya que existe demasiada rotación de personal

Para determinar el 40% de mejora en el proceso de reclutamiento, se definirá cada uno de los aspectos a evaluar en cada entrevista y del entrevistado, para así poder cubrir con las necesidades que presenta cada una de las áreas del cine.

4.1.1.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento abarca el objetivo:

- Desarrollar el talento humano: capacitado, motivado y comprometido con los objetivos organizacionales y capaces de agregar valor a MULTICINES S.A., incrementando su capacidad productiva en un 50% al personal actual y al que ingresará para diciembre del 2011.

Este objetivo estratégico se logrará con motivación a los trabajadores a través de incentivos económicos y no económicos, además se continuará con la capacitación para brindar un buen servicio al cliente y la realización de talleres de trabajo en equipo, formando un clima organizacional solidario en el trabajo diario.

4.1.2 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A partir del análisis al componente organizacional realizado en el capítulo anterior, se llegó a conocer que:

- ✓ Las actividades desempeñadas por los trabajadores no han sido asignadas explícitamente hacia los puestos encargados de realizarlas.
- ✓ El número de personas existente y necesario para el funcionamiento de la empresa permite hacer una distribución más eficiente de las actividades.
- ✓ La complejidad y variedad de actividades que se realizan en MULTICINES S.A. exigen una distribución regulada de responsabilidades hacia los trabajadores.
- ✓ La inexistencia de un cuadro de mando establecido no permite la ejecución detallada de las actividades y conlleva al incumplimiento o mal funcionamiento de algunos departamentos claves para la empresa.

Debido a estos factores, se plantea una estructura organizacional que permitirá evitar una de las debilidades detectadas en el análisis ambiental, carencia de procesos en las actividades, pues esta ha impedido que las acciones se ejecuten a tiempo.

Adicionalmente, y con el fin de desarrollar todas las actividades que necesita la organización, se plantea la creación de dos nuevos puestos, los cuales son:

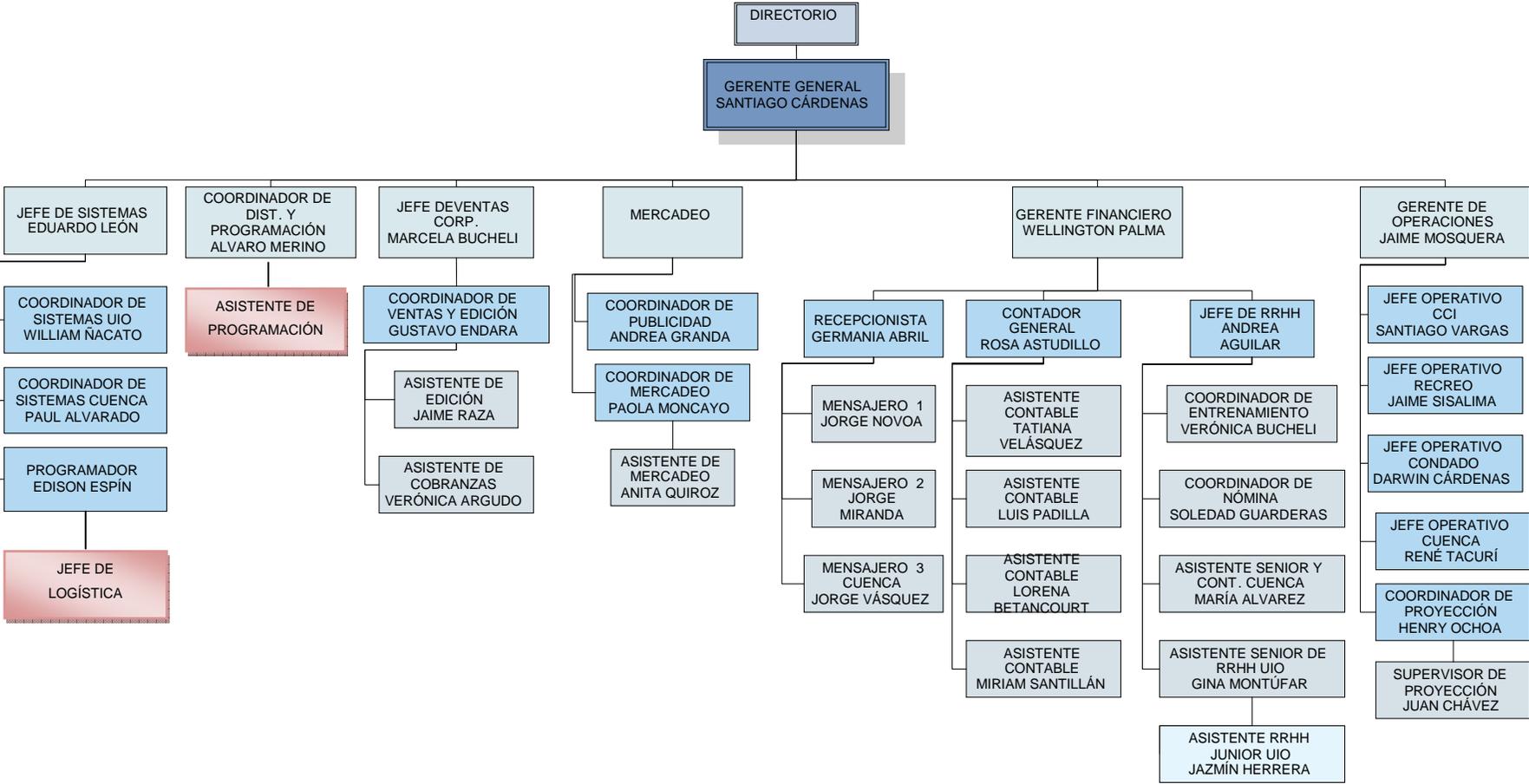
- ✓ Jefe de Logística.
- ✓ Asistente de Programación.

Estos puestos permitirán una mejor distribución de las responsabilidades y actividades dentro del personal, además que apoyará directamente a las tareas primordiales para el éxito de los objetivos estratégicos.

La Figura 4.3 muestra el organigrama estructural que se propone, con el incremento de cargos planteados y la distribución de los puestos en áreas, para así lograr correcto desempeño de las actividades que se realizan al interior de MULTICINES S.A.

Hay que recordar que estos puestos se crearían en el Departamento de Programación y en el Departamento de Sistemas.

Figura 4.3 - organigrama estructural de MULTICINES S.A. propuesto



Elaboración: Autores

4.1.3 DESARROLLO DE INDICADORES DE GESTIÓN

Para poder distinguir el grado de cumplimiento de los objetivos específicos con los indicadores planteados, se va a utilizar la simbología de un semáforo. El significado de los colores es el siguiente:

- **Color rojo:** Objetivo específico no cumplido

- **Color amarillo:** Objetivo específico que solo ha cumplido un pequeño porcentaje de lo planteado.

- **Color verde:** Objetivo específico totalmente cumplido.

En caso de obtener un color verde o amarillo, se puede realizar una reestructuración de las estrategias planteadas para poder alcanzar con los objetivos estratégicos planteados.

Los porcentajes de cumplimiento que se establecerán en cada indicador fueron considerados idóneos para la empresa y análisis por Gerencia General.

4.1.3.1 Indicadores de la perspectiva financiera

Los indicadores que ayudarán a determinar el cumplimiento o no de los objetivos financieros son:

- Indicador de utilidad (Tabla 4.2)
- Indicador de satisfacción y fidelidad de los clientes (Tabla No. 4.3)
- Indicador de crecimiento de cartera de distribuidores directos (Tabla No. 4.4)
- Indicador de crecimiento de base de clientes (Tabla No. 4.5)

Tabla 4.2 – Indicador de incremento de la utilidad

INDICADOR	Incremento de la utilidad
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Incrementar la utilidad del ejercicio contable
DESCRIPCIÓN	Mide el incremento de la utilidad
CÁLCULO	$1 \left(\frac{\text{utilidad neta período actual}}{\text{utilidad neta período anterior}} - 1 \right) \times 100\%$ $2 \left[\left(\frac{\text{utilidad neta período actual}}{\text{utilidad neta período anterior}} - 1 \right) \times (-1) \right] \times 100\%$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Estado de situación económica
RESPONSABLE	Jefe Financiero (Wellington Palma)

Elaboración: Autores

Interpretación de resultados: Para nuestro análisis se tomará en cuenta la segunda fórmula, ya que da como resultado un número positivo; mientras que en la primera fórmula se arroja un resultado negativo y se puede dar a malas interpretaciones dentro de la empresa.

Si el cálculo arroja un valor mayor o igual al 25%, se considerará cumplido el objetivo del indicador (en el Cuadro de Mando Integral se lo interpretará en el semáforo con el color verde); si el resultado se encuentra entre el 15 al 20% significa que el objetivo no ha logrado cumplir su meta y el color en el semáforo será amarillo y si el resultado es menor al 10% significa que la meta no se ha alcanzado y se deberá realizar una reestructuración de las estrategias que ya fueron planteadas, su color en el semáforo será rojo.

4.1.3.2 Indicadores de la perspectiva del cliente

Los indicadores que ayudarán a determinar el cumplimiento o no de los objetivos agrupados en la perspectiva del cliente son:

- Indicador de satisfacción y fidelización de los clientes actuales (Tabla 4.3)
- Indicador de crecimiento de cartera de distribuidores directos (Tabla No. 4.4)
- Indicador de crecimiento de base de clientes (Tabla No. 4.5)

Tabla 4.3 - Indicador de satisfacción y fidelidad de los clientes actuales

INDICADOR	Índice de satisfacción y fidelidad de los clientes actuales
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Aumentar la satisfacción y fidelidad de los clientes actuales
DESCRIPCIÓN	Indica el porcentaje de satisfacción y fidelidad de los clientes actuales
CÁLCULO	$\left(\frac{\text{número de clientes que vuelven}}{\text{número de clientes del período anterior}} \right) \times 100\%$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Semestral
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Base de clientes (Utilización de tarjeta socios Multicines)
RESPONSABLE	Asistente de Mercadeo (Anita Quiroz)

Elaboración: Autores

Interpretación de resultados: Si el cálculo arroja un valor mayor o igual al 25%, se considerará cumplido el objetivo del indicador (en el Cuadro de Mando Integral se lo interpretará en el semáforo con el color verde); si el resultado se encuentra entre el 15 al 20% significa que el objetivo no ha logrado cumplir su meta y el color en el semáforo será amarillo y si el resultado es menor al 10% significa que

la meta no se ha alcanzado y se deberá realizar una reestructuración de las estrategias que ya fueron planteadas, su color en el semáforo será rojo

Tabla 4.4 – Indicador de crecimiento de cartera de distribuidores directos

INDICADOR	Crecimiento de la cartera de distribuidores directos
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Captar distribuidores directos hacia MULTICINES S.A.
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de crecimiento de los distribuidores directos de MULTICINES S.A.
CÁLCULO	$1 \left(\frac{\text{número de distribuidores directos período actual}}{\text{número de distribuidores directos período anterior}} - 1 \right) \times 100\%$ $2 \left[\left(\frac{\text{número de distribuidores directos período actual}}{\text{número de distribuidores directos período anterior}} - 1 \right) \times (-1) \right] \times 100\%$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Semestral
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Informe de casa fílmica
RESPONSABLE	Jefe de Programación (Álvaro Merino)

Elaboración: Autores

Interpretación de resultados: Para nuestro análisis se tomará en cuenta la segunda fórmula, ya que da como resultado un número positivo; mientras que en la primera fórmula se arroja un resultado negativo y se puede dar a malas interpretaciones dentro de la empresa

Si el cálculo arroja un valor mayor o igual al 10%, se considerará cumplido el objetivo del indicador (en el Cuadro de Mando Integral se lo interpretará en el semáforo con el color verde); si el resultado se encuentra entre el 1 al 5% significa que el objetivo no ha logrado cumplir su meta y el color en el semáforo será amarillo y si el resultado es menor a 0% (cero) significa que la meta no se ha

alcanzado y se deberá realizar una reestructuración de las estrategias que ya fueron planteadas, su color en el semáforo será rojo.

Tabla 4.5 – Indicador de crecimiento de la base de clientes

INDICADOR	Crecimiento de la base de clientes
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Incrementar base de clientes
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de crecimiento de los clientes nuevos de MULTICINES S.A.
CÁLCULO	$1 \quad \left(\frac{\text{número de clientes nuevos período actual}}{\text{número de clientes nuevos período anterior}} - 1 \right) \times 100\%$ $2 \quad \left[\left(\frac{\text{número de clientes nuevos período actual}}{\text{número de clientes nuevos período anterior}} - 1 \right) \times (-1) \right] \times 100\%$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Semestral
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Base de clientes nuevos
RESPONSABLE	Jefe de Mercadeo (Paola Moncayo)

Elaboración: Autores

Interpretación de resultados: Para nuestro análisis se tomará en cuenta la segunda fórmula, ya que da como resultado un número positivo; mientras que en la primera fórmula se arroja un resultado negativo y se puede dar a malas interpretaciones dentro de la empresa

Si el cálculo arroja un valor mayor o igual al 25%, se considerará cumplido el objetivo del indicador (en el Cuadro de Mando Integral se lo interpretará en el semáforo con el color verde); si el resultado se encuentra entre el 15 al 20% significa que el objetivo no ha logrado cumplir su meta y el color en el semáforo será amarillo y si el resultado es menor al 10% significa que la meta no se ha

alcanzado y se deberá realizar una reestructuración de las estrategias que ya fueron planteadas, su color en el semáforo será rojo.

4.1.3.3 Indicar de la perspectiva del proceso interno

El indicador que ayudará a determinar el cumplimiento o no de los objetivos del proceso interno es:

- Indicador de mejora en reclutamiento de personal (Tabla 4.6)

Tabla 4.6 – Indicador de mejora en reclutamiento de personal

INDICADOR	Índice de mejora en reclutamiento de personal
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Mejorar los procesos de reclutamiento de personal tomando en cuenta aspectos de evaluación y necesidades de la empresa.
DESCRIPCIÓN	Mide el tiempo óptimo en la realización de actividades
CÁLCULO	$1 \left(\frac{\text{número de operarios que ingresaron período actual}}{\text{número de operarios que ingresaron período anterior}} - 1 \right) \times 100\%$ $2 \left[\left(\frac{\text{número de operarios que ingresaron período actual}}{\text{número de operarios que ingresaron período anterior}} - 1 \right) \times (-1) \right] \times 100\%$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Semestral
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Manual de Procesos
RESPONSABLE	Coordinador de capacitación de Talento Humano (Verónica Bucheli)

Elaboración: Autores

Interpretación de resultados: Para nuestro análisis se tomará en cuenta la segunda fórmula, ya que da como resultado un número positivo; mientras que en la primera fórmula se arroja un resultado negativo y se puede dar a malas interpretaciones dentro de la empresa

Si el cálculo arroja un valor mayor o igual al 40%, se considerará cumplido el objetivo del indicador (en el Cuadro de Mando Integral se lo interpretará en el semáforo con el color verde); si el resultado se encuentra entre el 20 al 30% significa que el objetivo no ha logrado cumplir su meta y el color en el semáforo será amarillo y si el resultado es menor al 15% significa que la meta no se ha alcanzado y se deberá realizar una reestructuración de las estrategias que ya fueron planteadas, su color en el semáforo será rojo.

4.1.3.4 Indicadores de la perspectiva de crecimiento y desarrollo

Los indicadores que ayudarán a determinar el cumplimiento o no de los objetivos planteados en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son:

- Indicador de motivación en el personal (Tabla 4.7)
- Indicador de capacitación (Tabla No. 4.8).

Tabla 4.7 - Indicador de motivación en el personal

INDICADOR	Índice de motivación en el personal
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Motivar personal
DESCRIPCIÓN	Mide el nivel de motivación de los trabajadores
CÁLCULO	$\frac{\text{resultado de la encuesta de motivación actual}}{\text{resultado de la encuesta de motivación anterior}} \times 100\%$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Semestral
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Nómina de trabajadores y encuestas realizadas
RESPONSABLE	Jefe de Talento Humano (Andrea Aguilar)

Elaboración: Autores

Interpretación de resultados: Para este indicador se utilizó la encuesta expuesta en el ANEXO E, la cual determina la motivación que el trabajo produce en las personas, así como los factores que intervienen en esta.

Si el cálculo arroja un valor mayor o igual al 50%, se considerará cumplido el objetivo del indicador (en el Cuadro de Mando Integral se lo interpretará en el semáforo con el color verde); si el resultado se encuentra entre el 25 al 30% significa que el objetivo no ha logrado cumplir su meta y el color en el semáforo será amarillo y si el resultado es menor al 20% significa que la meta no se ha alcanzado y se deberá realizar una reestructuración de las estrategias que ya fueron planteadas, su color en el semáforo será rojo.

Tabla 4.8 - Indicador de capacitación

INDICADOR	Índice de capacitación
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Capacitar al personal en aspectos tecnológicos, servicio al cliente y trabajo en equipo.
DESCRIPCIÓN	Mide el nivel de capacitación de los trabajadores
CÁLCULO	$\frac{\text{número de conferencias dictadas}}{\text{número de conferencias necesarias}}$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual
UNIDAD DE MEDIDA	Número
FUENTE DE DATOS	Plan anual
RESPONSABLE	Coordinador de capacitación de Talento Humano (Verónica Bucheli)

Elaboración: Autores

Interpretación de resultados: Si el cálculo arroja un valor mayor o igual al 7 conferencias dictadas, se considerará cumplido el objetivo del indicador (en el

Cuadro de Mando Integral se lo interpretará en el semáforo con el color verde); si el resultado se encuentra entre el 4 a 6 conferencias, significa que el objetivo no ha logrado cumplir su meta y el color en el semáforo será amarillo y si el resultado es menor a 3 significa que la meta no se ha alcanzado y se deberá realizar una reestructuración de las estrategias que ya fueron planteadas, su color en el semáforo será rojo.

4.1.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Antes de elaborar el Cuadro de Mando Integral se va a realizar la matriz de análisis y valoración de indicadores, que permitirá observar las correlaciones que existen entre indicadores y objetivos específicos.

En esta matriz se han señalado por puntos oscuros las correlaciones intensas entre los diversos indicadores y los objetivos específicos, con puntos grises las correlaciones medias y con puntos blancos las correlaciones débiles. Cuando no existe ninguna relación entre el indicador y el objetivo se deja la casilla en blanco.

A la vista de las correlaciones existentes se puede observar que algunos objetivos específicos se encuentran vinculados a varios indicadores, lo cual significa que este punto de la estrategia ha sido suficientemente atendido en el Cuadro de Mando Integral.

De esta forma se puede comprobar el grado de desarrollo de la estrategia de la organización y en ese momento se podrá corregir aquellas insuficiencias o descompensaciones que puedan observarse, a fin de que, verdaderamente, el Cuadro de Mando Integral pueda representar un conjunto integrado y equilibrado de programas de acción para alcanzar la excelencia.

A continuación se presenta la matriz ya elaborada y su simbología en cada correlación existente entre objetivos específicos e indicadores.

Tabla 4.9 - Matriz de análisis y valorización de indicadores

	OBJETIVO 1	OBJETIVO 2	OBJETIVO 3	OBJETIVO 4	OBJETIVO 5
	Aumentar la satisfacción y fidelidad de los clientes actuales, a través del conocimiento de sus necesidades; dando un valor agregado en las actividades que actualmente desarrolla la empresa al menos en un 25% para diciembre del 2011	Mejora del proceso de reclutamiento de personal de la empresa en un 40% antes de diciembre del 2011, ya que existe demasiada rotación de personal.	Incrementar la utilidad del ejercicio contable en un 25% antes de diciembre del 2011.	Captar distribuidores directos hacia MULTICINES, incrementado su cartera en un monto mínimo del 10% para diciembre del 2011.	Desarrollar un talento humano: capacitado, motivado y comprometido con los objetivos organizacionales y capaces de agregar valor a MULTICINES S.A., incrementando su capacidad productiva en un 50% al personal actual y al que ingresará para diciembre del 2011.
PERSPECTIVA FINANCIERA					
Indicador de utilidad					
Indicador de satisfacción y fidelidad de los clientes actuales	○		○		
Indicador de crecimiento de cartera de distribuidores directos			○		
Indicador de crecimiento de base de clientes			○		
Indicador de mejora en reclutamiento de personal					
Indicador de motivación en el personal					○
Indicador de capacitación					
PERSPECTIVA DE CLIENTES					
Indicador de utilidad					
Indicador de satisfacción y fidelidad de los clientes actuales	●			○	
Indicador de crecimiento de cartera de distribuidores directos	●			●	
Indicador de crecimiento de base de clientes	●			○	
Indicador de mejora en reclutamiento de personal					
Indicador de motivación en el personal					
Indicador de capacitación					

Continúa....

Continuación

	OBJETIVO 1	OBJETIVO 2	OBJETIVO 3	OBJETIVO 4	OBJETIVO 5
	Aumentar la satisfacción y fidelidad de los clientes actuales, a través del conocimiento de sus necesidades; dando un valor agregado en las actividades que actualmente desarrolla la empresa al menos en un 25% para diciembre del 2011	Mejora del proceso de reclutamiento de personal de la empresa en un 40% antes de diciembre del 2011, ya que existe demasiada rotación de personal.	Incrementar la utilidad del ejercicio contable en un 25% antes de diciembre del 2011.	Captar distribuidores directos hacia MULTICINES, incrementado su cartera en un monto mínimo del 10% para diciembre del 2011.	Desarrollar un talento humano: capacitado, motivado y comprometido con los objetivos organizacionales y capaces de agregar valor a MULTICINES S.A., incrementando su capacidad productiva en un 50% al personal actual y al que ingresará para diciembre del 2011.
PERSPECTIVA FINANCIERA					
Indicador de utilidad			●		
Indicador de satisfacción y fidelidad de los clientes	●	○			●
Indicador de crecimiento de cartera de distribuidores directos		●		●	
Indicador de crecimiento de base de clientes	●				○
Indicador de mejora en reclutamiento de personal		●			
Indicador de motivación en el personal					●
Indicador de capacitación					●
PERSPECTIVA DE CLIENTES					
Indicador de utilidad					
Indicador de satisfacción y fidelidad de los clientes	●	○			
Indicador de crecimiento de cartera de distribuidores directos		○		●	
Indicador de crecimiento de base de clientes	●	○			
Indicador de mejora en reclutamiento de personal					
Indicador de motivación en el personal					●
Indicador de capacitación					●

Conclusión

Elaboración: Autores

Después de observar las correlaciones existentes entre objetivos específicos e indicadores se va a elaborar el Cuadro de Mando Integral en donde se señalará cada uno de los indicadores, la frecuencia de revisión de los mismos y la fórmula que se debe poner en marcha para obtener los resultados y así comprobar si se ha logrado cumplir en su totalidad con los objetivos estratégicos o en caso contrario hacer correcciones para poder llegar a ellos.

Tabla 4.10 - Cuadro de mando integral de MULTICINES S.A.

	INDICADOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	FRECUENCIA DE MEDIDA	UNIDAD DE MEDIDA	CUMPLIMIENTO	
							PORCENTAJE	SEMÁFORO
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incremento de la utilidad	Incrementar la utilidad del ejercicio contable en un 25% antes de diciembre del 2011.	Mide el incremento de la utilidad	$\left[\left(\frac{\text{utilidad neta periodo actual}}{\text{utilidad neta periodo anterior}} - 1 \right) \times (-1) \right] \times 100\%$	Anual	Porcentaje	<= 10% 15% al 20% >= 25%	
	Índice de satisfacción y fidelidad de los clientes	Aumentar la satisfacción y fidelidad de los clientes, a través del conocimiento de sus necesidades; dando un valor agregado en las actividades que actualmente desarrolla la empresa al menos en un 25% para diciembre del 2011	Indica el porcentaje de satisfacción y fidelidad de los clientes.	$\left(\frac{\text{número de clientes que vuelven}}{\text{número de clientes del periodo anterior}} \right) \times 100\%$	Semestral	Porcentaje	<= 10% 15% al 20% >= 20%	
	Crecimiento de la base de clientes	Captar distribuidores directos hacia MULTICINES, incrementado su cartera en un monto mínimo del 10% para diciembre del 2011.	Mide el porcentaje de crecimiento de los clientes nuevos de MULTICINES S.A.	$\left[\left(\frac{\text{número de clientes nuevos periodo actual}}{\text{número de clientes nuevos periodo anterior}} - 1 \right) \times (-1) \right] \times 100\%$	Semestral	Porcentaje	<= 10% 15% al 20% >= 25%	
	Crecimiento de la cartera de distribuidores directos	Captar distribuidores directos hacia MULTICINES, incrementado su cartera en un monto mínimo del 10% para diciembre del 2011.	Mide el porcentaje de crecimiento de los clientes distribuidores de MULTICINES S.A	$\left[\left(\frac{\text{número de distribuidores directos periodo actual}}{\text{número de distribuidores directos periodo anterior}} - 1 \right) \times (-1) \right] \times 100\%$	Semestral	Porcentaje	<= 0% 1% al 5% >= 10%	

Continúa...

Continuación

	INDICADOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	FRECUENCIA DE MEDIDA	UNIDAD DE MEDIDA	CUMPLIMIENTO	
							PORCENTAJE	SEMÁFORO
PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO	Índice del mejoramiento de procesos	Mejora del proceso de reclutamiento de personal de la empresa en un 40% antes de diciembre del 2011	Mide el tiempo óptimo en la realización de actividades	$\left[\frac{\text{número de operarios que ingresaron periodo actual}}{\text{número de operarios que ingresaron periodo anterior}} - 1 \right] \times (-1) \times 100\%$	Semestral	Porcentaje	<= 15% 20% al 30% >= 40%	
	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Índice de motivación en el personal	Desarrollar un talento humano: capacitado, motivado y comprometido con los objetivos organizacionales y capaces de agregar valor a MULTICINES S.A.,	Mide el nivel de motivación de los trabajadores	$\frac{\text{resultado de la encuesta de motivación actual}}{\text{resultado de la encuesta de motivación anterior}} \times 100\%$	Semestral	Porcentaje	<= 20% 25% al 30% >= 50%
Índice de capacitación		incrementando su capacidad productiva en un 50% al personal actual y al que ingresará para diciembre del 2011.	Mide el nivel de capacitación de los trabajadores	$\frac{\text{número de conferencias dictadas}}{\text{número de conferencias necesarias}}$	Anual	Número	<= 7 4 a 6 >= 3	

Elaboración: Autores

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- ✓ Este proyecto permitirá que la organización tome parte activa en el mercado ya que se va a encontrar preparada para enfrentar el entorno de exigencias que tiene la industria del entretenimiento de negocios en la actualidad.
- ✓ Los principales problemas que enfrenta la empresa es por la falta de una organización por procesos y ausencia total de un Cuadro de Mando Integral que pueda controlar los objetivos específicos planteados y el cumplimiento de las estrategias.
- ✓ El establecer una Planificación Estratégica eficaz conlleva a la organización a optimizar el manejo operativo, ya que, al informar hacia dónde se pretende llegar, y establecer los parámetros del cómo llegar, conducen al óptimo manejo operacional de la empresa.
- ✓ El personal motivado y capacitado continuamente representa la base fundamental de desarrollo y crecimiento empresarial, alcanza un adecuado ambiente de trabajo y se compromete con el alcance de la visión organizacional.
- ✓ La propuesta planteada en este proyecto para determinar el problema existente en MULTICINES S.A fue satisfactoriamente justificada en cada uno de los análisis establecidos a la misma.
- ✓ La realización del presente proyecto en MULTICINES S.A., permitió obtener experiencias favorables de desarrollo y formación profesional, estableciendo el diseño del Cuadro de Mando Integral como una

herramienta excelente para el crecimiento y fortalecimiento operativo en el mercado del entretenimiento familiar.

- ✓ El Cuadro de Mando Integral proporciona un método comprensible para medir el efecto que la estrategia ha obtenido sobre MULTICINES S.A., ofreciendo una manera efectiva de evaluar el impacto del proceso de mejoramiento continuo.

- ✓ La adecuada correlación de las perspectivas que presenta el Cuadro de Mando Integral, permiten la determinación de objetivos estratégicos como alternativas de solución que da como resultado la mejora del rendimiento de la organización.

5.2 RECOMENDACIONES

- ✓ Es importante hacer conocer la Misión, Visión Objetivos y Estrategias a los miembros de la organización, con el fin de no olvidar el compromiso que tiene cada uno de los ellos con la empresa.

- ✓ El personal de la empresa debe estar en constante capacitación para poder enfrentar de la mejor manera cualquier cambio que exija el entorno y de esa forma mantener a la organización competente en el mercado.

- ✓ Se debe monitorear permanentemente a la competencia para analizar su comportamiento y anticipar la acción estratégica.

- ✓ Se deberá implementar en un principio y actualizar anualmente el Cuadro de mando Integral para el control de lo que se planifica en la organización y así se pueda dar un seguimiento continuo de los objetivos y estrategias planteados.

- ✓ Se debe implementar en la cultura organizacional el control que exige el Cuadro de Mando Integral para poder analizar resultados de proyectos

planteados y descartar los que no han dado resultados óptimos para la organización.

- ✓ MULTICINES S.A. debe ser capaz de reconocer los cambios que exige el entorno, y por medio de herramientas necesarias como es el Cuadro de Mando Integral, el Gerente debe evaluar y rediseñar las estrategias cuando sea pertinente, con el fin de reflejar nuevas estrategias que permitirán un mejor desenvolvimiento de la organización en el mercado
- ✓ Se debe utilizar el Cuadro de Mando Integral como una herramienta que permita dar seguimiento y mejora continua a todas las actividades, operaciones y procesos que involucran a la organización.
- ✓ Se recomienda al Gerente General de MULTICINES S.A., implementar el proyecto propuesto, ya que se ha demostrado el beneficio y las ventajas que este traería a la organización frente a la competencia.

BIBLIOGRAFÍA

- CERTO, Samuel. ADMINISTRACION MODERNA. Octava Edición. Colombia, 1997
- DRUCKER, Peter. Gerencia General. HarperCollins Editorial. 2001.
- FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica. 5ta Edición. México.1997
- KAPLAN, Roberts; NORTON, David. SANTAPAU, Adelaida (Traductor) Cuadro de Mando Integral. ESPAÑA. 2da Edición. 2000
- Manual de Operaciones MULTICINES S.A.,1997
- Manual de Operaciones MULTICINES S.A.,2009
- PORTER, Michel. Ventaja competitiva. Continental, Nueva York.1990
- SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. Quinta Edición. Bogotá. 1997
- STEINERED, George. Planificación Estratégica Primera Edición. Editorial Continental. México. 1991.
- NIVEN, Paúl. Cuadro de Mando Integral Paso a Paso. Edición Gestión 2003.

Links de internet

- <http://wikipedia.org/wiki/cine>
- <http://tramoyam.blogspot.com>
- <http://gestiopolis.com>.
- <http://geocities.com>.
- <http://deconceptos.com/general/indicador>
- <http://slideshare.net/jguerra/información-y-control-de-gestion-parte-ii>

ANEXOS

ANEXO A

FORMATO DE ENTREVISTA

Para la realización de la entrevista a cada jefe operativo y jefe de cada departamento de MULTICINES S.A., se utilizó un formato, el que ayudará a definir según la perspectiva de cada uno de ellos en fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de la empresa.

El formato es el siguiente:

	ENTREVISTA MULTICINES S.A.
<p>Esta entrevista tiene como propósito conocer la opinión y/o perspectiva que tiene el personal de MULTICINES S.A. para poder identificar el FODA de la misma.</p>	
<p>NOMBRE: _____</p>	
<p>CARGO QUE OCUPA: _____</p>	
<p>COMPLEJO: _____</p>	
<p>1. Qué aspectos considera usted que tiene MULTICINES S.A. que le hace diferente de su competencia?</p>	
_____ _____	
<p>2. Qué oportunidades en el mercado considera usted que tiene MULTICINES S.A. para crecer o ser mejor en el transcurso de los años?</p>	
_____ _____	
<p>3. Qué aspectos cree usted que hacen falta perfeccionar en MULTICINES S.A. para que sea mejor que su competencia?</p>	
_____ _____	
<p>4. Puede usted enumerar algunos factores que cree que hagan que MULTICINES S.A. llegue a ser un cine poco concurrido?</p>	

El listado que se obtuvo por medio de la entrevista realizada es el siguiente:

	FORTALEZAS		DEBILIDADES
Fortaleza 1	Funciones claras y específicas	Debilidad 1	Alto nivel de rotación de personal
Fortaleza 2	Calidad en el servicio	Debilidad 2	Carencia de procesos en las actividades
Fortaleza 3	Alto nivel de conocimiento de sus ejecutivos que le permite ser competitiva.	Debilidad 3	Tecnología obsoleta
Fortaleza 4	Capacitación continua del Talento Humano	Debilidad 4	No tener backups de empleados
Fortaleza 5	Precios competentes	Debilidad 5	Falta de reinversión para mejoras y crecimiento
Fortaleza 6	Canales de comunicación	Debilidad 6	Falta de Alianzas Estratégicas con empresas de productos potencialmente complementarios
Fortaleza 7	Posicionamiento en el mercado	Debilidad 7	Inadecuado contacto con distribuidores directos de películas
	OPORTUNIDADES		AMENAZAS
Oportunidad 1	Desarrollo de la Industria del Cine	Amenaza 1	Alto costo de la vida
Oportunidad 2	Desarrollo de la Tecnología	Amenaza 2	Economía inestable (inflación)
Oportunidad 3	Aumento de la preferencia por el Cine en la Población	Amenaza 3	Inestabilidad política
Oportunidad 4	Apoyo al desarrollo de la Culturización Poblacional	Amenaza 4	Aumento de competidores
Oportunidad 5	Mercado en crecimiento	Amenaza 5	Competencia con tecnología de punta
Oportunidad 6	Competencia con menor posicionamiento	Amenaza 6	Decreto gubernamental de incremento de espacios para Producciones Nacionales
		Amenaza 7	Aumento de la piratería

Elaboración: Autores

ANEXO B
ENCUESTA DE VALORES

DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Para saber a cuantas personas, según los datos que se pueden observar en el organigrama de MULTICINES S.A., se debe realizar la encuesta y así poder obtener un resultado claro para la elaboración de los valores de la empresa se tomó en cuenta la siguiente fórmula.

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + z^2 * p * q}$$

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	VALOR PARA CÁLCULO
N	Tamaño del universo	X
N	Personal registrado en la empresa	239
P	probabilidad de éxito	0.5
Q	Probabilidad de fracaso	0.5
Z	Coeficiente de estandarización de la curva normal	1.88
E	Error estándar	0.06

Desarrollo de fórmula

$$n = \frac{1.88^2 * 0.5 * 0.5 * 239}{0.06^2(239 - 1) + 1.88^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 121.34$$

$$n = 121$$

El número de encuestas que se van a realizar es 121.



ENCUESTA: VALORES DE MULTICINES S.A.

Bríndenos un momento de su tiempo y sea parte del crecimiento de nuestra organización. En una escala de 1 al 5 califique los siguientes valores de acuerdo al concepto planteado y e importancia que usted crea que existe dentro de la empresa. Siendo 1 el de menor importancia y 5 de la mayor importancia.

VALOR	CONCEPTO	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
RESPONSABILIDAD	Compromiso u obligación en el cargo que ocupa					
HONESTIDAD	Cualidad de calidad humana que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, expresa respeto por uno mismo y por los demás					
TRABAJO EN EQUIPO	Grupo de personas unidas con un objetivo común					
PUNTUALIDAD	Poder terminar una tarea requerida o satisfacer una obligación antes o en un plazo anteriormente señalado.					
LIDERAZGO	Capacidad de inspirar a otros a generar pasión y energía en todo lo que hacen					
CALIDAD	Es la percepción que el cliente tiene del producto o servicio y que asume la satisfacción de sus necesidades.					
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	Creatividad: Es la generación de nuevas ideas o conceptos, que habitualmente producen soluciones originales. Innovación : Es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos o servicios					
PERTENECIA	Derecho que una persona tiene a la propiedad de una cosa					
RESPECTO Y HUMILDAD	Respeto: Consiste en saber valorar los intereses y necesidades de otro individuo Humildad: define a una persona que no se cree mejor o más importante que los demás.					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO C
MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS

APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE PRIORIZACIÓN PARA LAS ESTRATEGIAS

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS													
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	SUMATORIA	PORCENTAJE	ORDEN
E1	0.5	0	1	0.5	0	1	0.5	0.5	0.5	0.5	5	12.19%	2
E2	0.5	0.5	1	0.5	1	0.5	0	1	1	0	6	15%	1
E3	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0	1	0	4	10%	5
E4	0	0.5	0.5	0.5	0	0.5	1	0	1	0	4	10%	6
E5	0	1	0.5	1	0.5	1	0.5	0	0	0	4.5	11%	3
E6	0.5	0.5	0.5	0	1	0.5	0	0	0.5	0	3.5	8%	8
E7	1	0	0.5	1	0	0	0.5	0	1	0.5	4.5	11%	4
E8	0	0	0	0	0.5	0	0.5	0.5	1	0	2.5	6%	10
E9	0	0.5	0	1	0	0	1	1	0.5	0	4	10%	7
E10	0	0	0.5	0	0	0	1	0.5	0.5	0.5	3	7.3%	9
TOTAL											41	100%	

Elaboración: Autores

ANEXO D
MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

FACTORES CLAVES DE ÉXITO

FACTORES CLAVES DE ÉXITO
Calidad en el servicio
Precios bajos en dulcería
Variedad de servicios (Canales de Comunicación)
Tecnología
Calidad en el producto
Posición en el mercado
Nivel de rotación de empleados
Captación de clientes

Elaboración: Autores

Después de haber elegido los factores claves de éxito se procede a dar un peso a cada uno de ellos, sin olvidar que la sumatoria de los pesos debe ser 1 (uno).

FACTORES CLAVES DE ÉXITO CON PESO

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO
Calidad en el servicio	0.30
Precios bajos en dulcería	0.12
Variedad de servicios (Canales de Comunicación)	0.07
Tecnología	0.12
Calidad en el producto	0.09
Posición en el mercado	0.11
Nivel de rotación de empleados	0.11
Captación de clientes	0.08
TOTALES	1.00

Elaboración: Autores

Para continuar con la matriz, se procede a calificar y a ponderar los factores, de

acuerdo con la importancia que MULTICINES S.A. lo considere.

	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	CALIF.	P.POND
FCE1.	Calidad en el servicio	0.30	4	1.2
FCE2.	Precios bajos en dulcería	0.12	4	0.48
FCE3.	Variedad de servicios (Canales de Comunicación)	0.07	3	0.21
FCE4.	Tecnología	0.12	4	0.48
FCE5.	Calidad en el producto	0.09	3	0.27
FCE6.	Posición en el mercado	0.11	4	0.44
FCE7.	Nivel de rotación de empleados	0.11	3	0.33
FCE8.	Captación de clientes	0.08	4	0.32
	TOTALES	1.00		3.73

Elaboración: Autores

De la misma manera la calificación y ponderación se realiza con la competencia.

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	MULTICINES S.A.		CINEMARK		SUPERCINES	
			CALIF.	P.POND	CALIF.	P.POND	CALIF.	P.POND
FCE1.	Calidad en el servicio	0.30	4	1.2	2	0.60	3	0.90
FCE2.	Precios bajos en dulcería	0.12	4	0.48	1	0.12	1	0.12
FCE3.	Variedad de servicios (Canales de Comunicación)	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07
FCE4.	Tecnología	0.12	4	0.48	3	0.36	4	0.48
FCE5.	Calidad en el producto	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
FCE6.	Posición en el mercado	0.11	4	0.44	2	0.22	3	0.33
FCE7.	Nivel de rotación de empleados	0.11	3	0.33	2	0.22	2	0.22
FCE8.	Captación de clientes	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32
	TOTALES	1.00		3.73		2.1		2.71

Elaboración: Autores

ANEXO E
ENCUESTA DE MOTIVACIÓN



ENCUESTA MOTIVACIÓN MULTICINES

A continuación se presentan una serie de preguntas, elaboradas con el propósito de determinar la motivación que el trabajo produce en las personas, así como los factores que intervienen en esta; para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación, marcando con una "X" la respuesta que corresponda, considerando la siguiente escala:

Si: Siempre No: Nunca o Nada Poco: Término medio

Edad:

Cargo dentro de la empresa: _____ Sexo:

MOTIVACIÓN

1. **¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?**

2. **¿Mi trabajo actual me permite tener vacaciones anuales?**

3. **¿Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas?**

4. **¿Deseo otro empleo, en lugar del actual?**

5. **¿El reconocimiento social que se me tiene, en comparación al que se le tiene a otros(as) profesionales es el adecuado a la función que desempeño?**

6. **¿Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí?**

7. **¿Me siento seguro y estable en mi empleo?**

8. **¿La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?**

9. **¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros), cuando hago un trabajo bien hecho?**

10. ¿Creo que mi trabajo actual es interesante?

11. Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?

12. ¿Recibo un trato justo en mi trabajo?

13. ¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?

14. ¿Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?

15. ¿Mi trabajo es una fuente que me genera estrés?

17. ¿Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades?

18. **¿Recibo mi salario, aguinaldo y mis vacaciones de acuerdo a la ley?**

19. **¿Mi salario lo recibo en la fecha acordada en la contratación de mi trabajo?**

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

