

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EQUIPOS COTOPAXI.  
APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DEL BALANCED  
SCORECARD PARA SU EVALUACIÓN”**

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

**ERIKA BENÍTEZ MONCAYO**

**DIRECTOR: MATEMÁTICO ANTONIO TIPÁN**

**Quito, abril 2005**

## **DECLARACIÓN**

Yo, Erika Benítez Moncayo, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y que he 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 por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

Erika Benítez Moncayo

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Erika Benítez Moncayo, bajo mi supervisión.

---

Matemático Antonio Tipán  
DIRECTOR DE PROYECTO

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado a mis padres y hermana, quienes siempre tuvieron fe en mi y gracias a su dedicación y esfuerzo pude culminar con éxito mi carrera.

E.B.

## CONTENIDO

DECLARACIÓN.....	II
CERTIFICACIÓN.....	III
DEDICATORIA.....	IV
CONTENIDO.....	V
RESUMEN.....	X
PRESENTACIÓN.....	XI

### CAPITULO 1. ANTECEDENTES

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.2 OBJETIVOS.....	14
1.2.1. OBJETIVO GENERAL.....	14
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
1.3 HIPÓTESIS GENERAL.....	15
1.4 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.5. METODOLOGÍA DE INVESTIGACION.....	15
1.6. JUSTIFICACIÓN.....	16
1.7. DEFINICIONES Y CONCEPTOS BÁSICOS.....	17

### CAPÍTULO 2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1. ¿QUÉ ES LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?.....	25
2.2. APLICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	28
2.3. MONITOREO DEL ENTORNO (FODA).....	28
2.3.1. EL MACROAMBIENTE.....	29
2.3.1.1. Aspectos Económicos.....	30
2.3.1.2. Aspectos Tecnológicos.....	30
2.3.1.3. Aspectos Políticos.....	31
2.3.1.4. Aspectos Sociales.....	31
2.3.1.5. Aspectos de la Competencia.....	32
2.3.2 EL ENTORNO INTERNO.....	32
2.3.2.1. Área Administrativa.....	32
2.3.2.2. Área de Marketing.....	33
2.3.2.3. Área de Finanzas.....	33
2.3.2.4. Área de Producción.....	35
2.3.2.5. Área de Investigación y Desarrollo.....	36

2.3.2.6. Área de Sistemas de Información.....	36
2.4 CULTURA.....	36
2.4.1. BÚSQUEDA DE VALORES.....	37
2.4.1.1. Valores personales.....	38
2.4.1.2. Valores organizacionales.....	39
2.4.1.3. Filosofía operativa.....	39
2.4.1.4. Cultura organizacional.....	39
2.4.1.5. Análisis de los grupos de interés.....	40
2.5. FORMULACIÓN DE LA MISIÓN.....	41
2.5.1. FUERZAS CONDUCTORAS.....	43
2.5.2. VENTAJA COMPETITIVA.....	44
2.6. DECLARACIÓN DE LA VISIÓN.....	45
2.7. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO.....	45
2.7.1 ANÁLISIS DE LAS LÍNEAS DE NEGOCIO.....	47
2.7.2. ELEMENTOS CRÍTICOS DEL ÉXITO.....	48
2.7.3. INDICADORES CRÍTICOS DEL ÉXITO.....	48
2.7.4. ACCIONES ESTRATÉGICAS.....	49
2.7.5. CULTURA NECESARIA PARA LOGRAR EL FUTURO DESEADO.....	51
2.8. PUESTA EN PRÁCTICA DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	52
2.9. EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	53

### **CAPÍTULO 3.**

#### **LOS TABLEROS DE COMANDO**

3.1. CONTROL DE GESTIÓN.....	56
3.2. ¿QUÉ ES EL TABLERO DE COMANDO?.....	57
3.3. OBJETIVOS DEL TABLERO DE COMANDO.....	58
3.4. VINCULACIÓN DEL TABLERO DE COMANDO CON LA VISIÓN Y ESTRATEGIA DE LA EMPRESA.....	61
3.4.1. MAPAS ESTRATÉGICOS.....	61
3.4.2. LOS INDICADORES ESTRATÉGICOS.....	63
3.4.3. LA VINCULACIÓN CON LAS FINANZAS.....	63
3.5. PERSPECTIVAS DEL TABLERO DE COMANDO.....	63
3.5.1. PERSPECTIVA FINANCIERA.....	64
3.5.2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE.....	64
3.5.3. PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO.....	65
3.5.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	65
3.6. DISEÑO Y ELABORACIÓN DEL TABLERO DE COMANDO.....	66

3.6.1. CONCEPTO ESTRATÉGICO.....	67
3.6.2. DISEÑO DE INDICADORES.....	68
3.6.3. IMPLEMENTACIÓN INFORMÁTICA.....	69
3.6.4. UTILIZACIÓN.....	71

## **CAPÍTULO 4.**

### **INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

4.1. ANTECEDENTES.....	73
4.1.1. HISTORIA.....	73
4.2. PLAN ESTRATÉGICO DE EQUIPOS COTOPAXI.....	75
4.2.1. LÍNEAS DE NEGOCIO.....	75
4.2.2. PRINCIPIOS CORPORATIVOS DE EQUIPOS COTOPAXI.....	76
4.2.3. VALORES.....	78
4.2.4. MISIÓN.....	78
4.2.5. VISIÓN.....	78
4.2.6. DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS.....	79
4.2.6.1. Objetivos de la Perspectiva Financiera.....	79
4.2.6.2. Objetivos de la Perspectiva de Clientes.....	79
4.2.6.3. Objetivos de la Perspectiva de Procesos Internos.....	80
4.2.6.4. Objetivos de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento...	80
4.2.7. FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO.....	80
4.2.7.1. Perspectiva Financiera.....	80
4.2.7.2. Perspectiva de Clientes.....	80
4.2.7.3. Perspectiva de Procesos Internos.....	81
4.2.7.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	81
4.2.8. AMBIENTE EXTERNO.....	81
4.2.8.1 Ambiente Económico del país.....	81
4.2.8.2 Tratados Internacionales.....	84
4.2.8.3 Ambiente Social del país.....	86
4.2.8.4 Ambiente Político del país.....	87
4.2.8.5 Ambiente Legal del país.....	89
4.2.8.6 Ambiente Competencia.....	90
4.2.8.7 Ambiente Tecnología.....	92
4.2.9. AMBIENTE INTERNO.....	96
4.2.9.1. Área de Producción.....	96
4.2.9.1.1 Materia Prima.....	96
4.2.9.1.2 Proceso de Producción.....	97

4.2.9.1.3 Desarrollo Tecnológico.....	99
4.2.9.1.4 Calidad.....	100
4.2.9.2. Área de Marketing.....	100
4.2.9.2.1 Clientes Externos.....	100
4.2.9.2.2 Proveedores.....	103
4.2.9.2.3 Distribución.....	103
4.2.9.2.4 Cliente Interno.....	104
4.2.9.3. Área Administrativa.....	106
4.2.9.4. Sistemas de Información.....	107
4.2.9.5. Área Financiera.....	107
4.2.10. ANÁLISIS FODA.....	110
4.2.10.1. Fortalezas.....	110
4.2.10.2. Debilidades.....	112
4.2.10.3. Oportunidades.....	113
4.2.10.4. Amenazas.....	116
4.2.11 FODA SIMPLIFICADO.....	118
4.2.11.1. Fortalezas.....	118
4.2.11.2. Debilidades.....	118
4.2.11.3. Oportunidades.....	119
4.2.11.4. Amenazas.....	119
4.2.12. MATRICES DE EVALUACIÓN.....	120
4.2.12.1. Matriz de evaluación interna y externa.....	120
4.2.12.2. Matriz de evaluación interna – externa.....	123
4.2.12.3. Matrices de priorización.....	125
4.2.12.4. Matriz FODA para Equipos Cotopaxi.....	130
4.2.12.5. Matriz Operativa.....	132
4.3 DISEÑO DEL TABLERO DE COMANDO PARA EQUIPOS COTOPAXI...	138
4.3.1. CADENA DE VALOR.....	138
4.3.2. FODA RELACIONADO CON LAS PERSPECTIVAS DEL TABLERO DE COMANDO.....	140
4.3.3. ALINEACIÓN CON LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	142
4.3.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	143
4.3.5. MAPA ESTRATÉGICO.....	144
4.3.6. DESARROLLO DE LOS INDICADORES.....	146
4.3.6.1. Indicadores de la Perspectiva Financiera.....	146
4.3.6.2. Indicadores de la Perspectiva Clientes.....	148
4.3.6.3. Indicadores de la Procesos Internos.....	150



4.3.6.4. Indicadores de la Aprendizaje y Desarrollo.....	152
4.3.7. TABLERO DE COMANDO PARA EQUIPOS COTOPAXI.....	154
4.3.8. PARAMETROS DEL SEMAFORO.....	155
4.3.9. IMPLEMENTACIÓN INFORMÁTICA.....	156

## **CAPÍTULO 5.**

### **RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES**

5.1. CONCLUSIONES.....	160
5.2. RECOMENDACIONES.....	161

## **CAPITULO 6.**

BIBLIOGRAFÍA.....	162
ANEXOS.....	164

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo, el formular un Plan Estratégico y generar un Tablero de Comando para la empresa Equipos Cotopaxi.

Para la formulación de las estrategias se utiliza la matriz FODA y la matriz de Evaluación Interna-Externa, y para monitorear el éxito en la implantación de las estrategias se seleccionó el método de Tablero de Comando, para el cual se formularon indicadores de gestión tanto cuantitativos como cualitativos.

Luego de aplicar estas metodologías se procede a realizar las recomendaciones a la empresa sobre la necesidad de mantener un proceso continuo y permanente de planificación y control, para de esta manera corregir cualquier desviación que se presente, así como de la urgencia de comunicar los planes y estrategias a todos los integrantes de Equipos Cotopaxi.

## PRESENTACIÓN

El objetivo principal de este proyecto de titulación, es proporcionar a la empresa Equipos Cotopaxi dos poderosas herramientas de gestión. Por un lado se realizó la planificación estratégica de la empresa con lo que se definió de una mejor manera las aspiraciones de sus directivos y por otra parte se diseñó el tablero de comando el cual permitirá medir el éxito de las estrategias propuestas.

Equipos Cotopaxi viene desempeñando sus actividades por espacio de treinta y un años como productor y comercializador de productos utilizados en actividades al aire libre. El objetivo final de la empresa es **incrementar su utilidad neta**, este objetivo se logrará a través de las siguientes estrategias planteadas:

- Diversificación de líneas de negocio
- Implementar un sistema de información gerencial
- Definir nuevos canales de distribución
- Desarrollar un programa de mejoramiento de calidad de los productos
- Desarrollar alianzas estratégicas con los proveedores
- Desarrollar un plan de capacitación permanente para el Recurso Humano
- Impulsar el mejoramiento tecnológico integral
- Innovación y desarrollo de productos y servicios en base a un estudio de mercado.
- Cesar la producción de artículos que no generen el retorno esperado

Para medir si las estrategias anteriores tienen éxito en su implantación es necesario contar con una herramienta de control y en este caso se eligió el Tablero de Comando, el cual conjuga indicadores tanto cualitativos como

cuantitativos, poniendo énfasis en la consecución de Objetivos Financieros y es el complemento ideal para dar el impulso necesario para la implementación de la Planificación Estratégica.

El Tablero de Comando separa las funciones de la empresa en cuatro grandes grupos: Perspectiva Financiera, Perspectiva de Clientes, Perspectiva de Procesos Internos y Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento en cada una de éstas áreas es necesario definir indicadores de gestión.

En la perspectiva financiera se espera incrementar la utilidad neta y para ello es necesario incrementar los ingresos por ventas, reducir los costos y gastos operativos y diversificar nuestro mercado meta.

Para la perspectiva de clientes los objetivos generales son incrementar la participación de mercado y mejorar la satisfacción de los clientes, las estrategias para cumplir con estos objetivos son: aumentar la cobertura geográfica, incrementar la fidelidad de los clientes, mejorar la imagen de la empresa, conseguir alianzas estratégicas con empresas vinculadas al turismo, optimizar las relaciones con los clientes, proporcionar valor agregado a los productos y continuar ofreciendo a los clientes productos de calidad.

Dentro de la perspectiva de procesos internos los objetivos son: mejorar el desempeño de la empresa y mantener procesos eficientes, cuyos inductores estratégicos son: impulsar el área de mercadeo, innovar y desarrollar nuevos productos, implementar sistemas de control de la calidad, establecer sistemas de comunicación eficaz, optimizar las horas de trabajo y estandarizar los procesos.

Finalmente en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, los objetivos meta son mantener empleados capacitados y satisfechos y crear un buen clima laboral, para cumplir con los mismos es necesario: impulsar el desarrollo profesional y personal de los trabajadores, implementar un plan de capacitación continua, desarrollar un sistema de gestión de Recursos Humanos y renovar la maquinaria y equipo.

# **CAPÍTULO 1.**

## **ANTECEDENTES**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Los desafíos que de forma inmediata deberán afrontar las empresas ecuatorianas, con el ingreso de nuevos competidores y nuevas tecnologías, con el advenimiento del Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA) y del Tratado de Libre Comercio (TLC) pueden ser enfrentados con una buena estrategia para el futuro; aun cuando las decisiones tomadas hasta el momento hubiesen sido las más adecuadas. No es suficiente mantener un plan estratégico dentro de la empresa, es necesario que se hagan evaluaciones permanentes acerca de sus resultados, de tal manera que podamos utilizar oportunamente estrategias alternativas que nos ayuden a decidir el uso adecuado de recursos. Surge entonces como una alternativa para contribuir al desarrollo sustentable y contrarrestar la vulnerabilidad, la aplicación de la metodología del Balanced Scorecard (BSC), Cuadro de Mando Integral (CMI) o Tablero de Comando (TDC) como un sistema de gestión dentro de las empresas, el cual mide la efectividad de los planes estratégicos.

El Tablero de Comando nos ayuda a afrontar las exigencias del entorno de la “era de la información” cuyas principales características son altos niveles de competencia y vulnerabilidad, comercio globalizado, velocidad con que se producen los avances científicos y tecnológicos especialmente; aspectos que hacen que se considere de forma creativa la administración de los recursos, posibilidades de fusiones, un trato más cercano con clientes y proveedores, siendo de incalculable beneficio la visión de un recurso humano con potencial para adaptarse a los cambios, para innovar y de esta manera contribuir a la consolidación de las empresas.

El Tablero de Comando por otra parte, rescata el uso de los indicadores financieros de la gestión, los mismos que se utilizan habitualmente en casi todas

las empresas; pero considerando que su objetivo es adelantarse al futuro, y su principal característica es que se basa en la visión y estrategia de las empresas, se integra el uso de indicadores para las siguientes perspectivas: 1) Financiera, 2) Cliente, 3) Procesos internos, 4) Aprendizaje y Crecimiento de Recursos Humanos.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un plan estratégico para Equipos Cotopaxi con metas a cinco años.

Diseñar un Tablero de Comando para evaluar los resultados al momento de que se implemente el Plan Estratégico.

### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un análisis de la situación actual de la empresa mediante un diagnóstico interno y externo en base a información confiable y actualizada identificando los factores críticos del éxito para determinar las fortalezas y debilidades, así como las tendencias del ambiente y los movimientos de los actores dentro del sector en el cual se desenvuelve la misma.
- Definir objetivos dentro de las distintas áreas los cuales servirán como guía para la formulación de estrategias y programas de acción.
- Formular estrategias dentro de cada una de las distintas áreas como elementos de acción mediante las cuales se consiga alcanzar las metas propuestas por la Dirección a través de un Plan Estratégico.
- Diseñar un Tablero de Comando para evaluar los resultados de cada área de la empresa con respecto a la implantación del Plan Estratégico.

### **1.3 HIPÓTESIS GENERAL**

La elaboración del Plan Estratégico de Equipos Cotopaxi, nos permite contar con una base técnica para el diseño de un Tablero de Comando como un indicador de gestión que evalúe la implementación del plan cuando se lo ponga en vigencia.

### **1.4 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Esta investigación es de tipo documental descriptivo y de campo. Documental puesto que se comenzará con un análisis e interpretación de la documentación escrita sobre los temas a tratarse; descriptiva ya que en ella se reseñarán las características o rasgos de la situación objeto de estudio. Al estar realizando un estudio específico sobre una unidad de un universo poblacional real nos encontramos con que se está realizando el estudio de un caso.

La investigación inicia con el diagnóstico de la empresa el cual nos permitirá describir su situación actual y elaborar en base a ella el Plan Estratégico que a su vez será el fundamento para realizar el diseño del Tablero de Comando que será aplicado a futuro para evaluar el éxito de la aplicación del mencionado plan.

### **1.5 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

Para el efecto se utilizarán los Métodos: Inductivo y Deductivo. Las técnicas de entrevista, de documentación bibliográfica, observación y estadística.

En este trabajo se enunciarán los conceptos de planeación estratégica y Tablero de Comando para luego tratar de utilizar estas nociones como base para el caso de una empresa real. Se realizará el análisis del entorno en el cual se desenvuelve la organización, junto con otras actividades para obtener los siguientes indicadores:

- **Indicadores Financiero:** del análisis de los últimos balances y estados financieros.

- **Indicadores de los clientes:** de los resultados obtenidos por la empresa en la aplicación de encuestas en los diferentes puntos de venta.
- **Indicadores de procesos internos:** con los requerimientos y datos proporcionados por el área de producción, ventas y administración de la empresa.
- **Indicadores de aprendizaje y crecimiento:** mediante el análisis de encuestas a los empleados.

Estos cuatro tipos de indicadores serán la base para la creación del Tablero de Comando. Una vez obtenidos estos índices es posible la implementación del mismo.

## 1.6 JUSTIFICACIÓN

Si advertimos los cambios tan repentinos que se producen en la actualidad, se considera que para el buen desenvolvimiento de una empresa es de gran importancia que ésta tenga bien definidas sus metas y objetivos, tanto a corto como a largo plazo, así como las acciones que le permitirán conseguir sus propósitos. Para el efecto la Planeación Estratégica ayuda a formular e implementar decisiones y estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos y metas, mientras que el diseño del Tablero de Comando no solo que es una metodología que permitirá monitorear que se cumplan los objetivos fijados, sino que además posibilitará el establecimiento y modificación de metas de una organización, buscando su consolidación.

El desarrollo de un Plan Estratégico es un proceso interactivo que comienza con el reconocimiento de **dónde** se encuentra la empresa y **qué** es lo que actualmente tiene. Las diferencias percibidas por el consumidor entre la empresa y la competencia son los fundamentos de la ventaja competitiva, por lo tanto se hace necesario e importante que el presente estudio se oriente a desarrollar un sistema de Plan Estratégico que conlleve a un despegue de la actividad de la empresa, de modo que ésta se convierte en un ente competitivo, sustentado en un proceso de desarrollo permanente y progresivo.



El Tablero de Comando brinda a los directivos una mejor perspectiva al traducir la visión y estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores de actuación; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre las causas del éxito actual y futuro. Esta metodología a más de tomar en cuenta el desempeño de los índices financieros de corto plazo (trimestral o anual), monitorea el desempeño financiero a largo plazo y además utiliza otros tipos de indicadores adicionales como:

- Relaciones estratégicas con proveedores, clientes clave y segmentos de mercado.
- Mejoramiento de la calidad, responsabilidad y eficiencia de los procesos internos críticos.
- Mejora en las capacidades, competencias y en la motivación de la fuerza de trabajo.
- Despliegue de bases de datos con información disponible para el personal, procesos y los clientes.

Esta investigación propone diseñar un Tablero de Comando como un indicador de gestión para Equipos Cotopaxi, con lo cual se pretende dotar a la misma de una ventaja competitiva frente a sus competidores en el mercado.

Equipos Cotopaxi al momento no cuenta con un Plan Estratégico, por lo que es prioritario colaborar en su elaboración, contar con el mismo será muy beneficioso para ella, ya que sus directivos tendrán más control sobre la empresa en el futuro, y el diseño de un Tablero de Comando, una vez que se implemente el Plan Estratégico se constituirá en un sistema de alerta temprana, que los ayudará a enfrentar las condiciones cambiantes de su entorno.

## **1.7 DEFINICIONES Y CONCEPTOS BÁSICOS**

**Acciones:** son las decisiones muy importantes y decisivas que el líder o grupo han tomado y se están realizando.

**Actividades primarias:** dentro del análisis de la cadena de valor, son las que están directamente relacionadas con la creación o distribución de un producto o servicio, y pueden clasificarse en cinco grandes grupos: logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicios.

**Andinismo:** es el deporte que consiste en subir montañas de gran altura. En su origen, este deporte combinaba propósitos de exploración e investigación. El andinismo es una manera de tomar contacto con la naturaleza, ampliando la conciencia del deportista sobre la base del respeto hacia los demás y hacia su entorno. Este deporte es la instancia en que el hombre se enfrenta a situaciones extremas caracterizadas por temperaturas intensas, falta de oxígeno o tempestades, en las grandes alturas.

**Arancel aduanero:** son los diversos derechos o impuestos que deben pagar en las aduanas las mercancías que se internan en el país o se exportan.

**Área de libre comercio:** es un acuerdo que se realiza entre dos o más países para eliminar las aduanas y otras barreras al comercio entre sí, permitiendo que cada país mantenga los aranceles frente a terceros países.

**Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA):** es un tratado entre 34 países del continente americano, incluida la República del Ecuador, mediante el cual se establece un área de libre comercio buscando: generar crecimiento económico y prosperidad; mejorar la competencia y las condiciones de acceso al mercado; eliminar obstáculos y/o distorsiones innecesarias al libre comercio; eliminar las barreras al movimiento de capitales y personas; propiciar el desarrollo de una infraestructura hemisférica que facilite la circulación de bienes, servicios e inversiones y por último establecer mecanismos que garanticen un mayor acceso a la tecnología, mediante la cooperación económica y la asistencia técnica. Al firmar este acuerdo las naciones involucradas se comprometen a cumplir todas las disposiciones y principios que emanen del mismo.

**Cadena de Valor:** es un instrumento que identifica las actividades, funciones y los procesos de negocios separados que se desempeñan en el curso del diseño, la producción, la mercadotecnia, la entrega y el respaldo del producto o servicio. La

cadena empieza con el suministro de materia prima y continúa a lo largo de la producción de partes y componentes, la fabricación y el ensamble, la distribución al mayoreo y el menudeo hasta el usuario final del producto.

**Camping o campismo:** es la actividad de acampar, la cual es la acción de detenerse, pernoctar y vivir en el campo, en contacto con la naturaleza, siempre de carácter provisional.

**Competencia distintiva:** es algo que una empresa hace especialmente bien en comparación con las compañías rivales.

**Cultura organizacional:** es el patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

**Directrices:** son los programas específicos que apoyan las áreas generales y son de naturaleza operativa. Son planes de acción a corto plazo, sujetos a evaluación permanente y a continuos cambios de rumbo y énfasis.

**Eficacia:** es la consecución de los objetivos; es el logro de los efectos deseados.

**Eficiencia:** es el logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.

**Empresa:** es toda entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción, y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos: una empresa vitivinícola.

**Empresa sostenible:** es aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, tanto en su entorno inmediato como en el planeta en general.

**Entorno:** es todo aquello que rodea a una organización. La organización mantiene transacciones e intercambio con su entorno, lo cual permite que todo lo que ocurre externamente en él influya internamente en lo que sucede en la organización.

**Entorno macroeconómico:** es el conjunto de variables macroeconómicas más significativas que expresan el contexto de la política económica y social, tales como: producto interno bruto, balanza de pagos, consumo, inversión, precios, salarios, tasas de interés, tipo de cambio, empleo, etc. Con base en sus expectativas es posible adecuar los objetivos, metas y asignación de recursos de los programas y presupuestos formulados.

**Equipo de trabajo:** es el grupo de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común y una serie de metas de desempeño, de los que son mutuamente responsables.

**Estrategia:** es el producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, que genera un grupo de acciones coherentes de asignación de recursos y decisiones tácticas. Estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde se desenvuelve y mejorar la eficacia de la gestión.

**Gestión empresarial:** son las distintas acciones que en base a una buena utilización de los recursos pretende lograr el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos.

**Importación:** es la operación mediante la cual un producto de origen y procedencia extranjera se dedica al consumo interior de un territorio aduanero, previo el pago de los derechos de aduana, de los impuestos sobre la cifra de negocios y del pago del importe de divisas extranjeras o en divisas nacionales transferibles.

**Indicador económico:** Estadística o cifra que da una idea aproximada de la marcha de la economía.

**Indicadores de gestión:** son una herramienta que ayuda a los jefes de las organizaciones a mantener una evaluación permanente de los resultados de todos sus productos y/o servicios que permiten establecer el impacto de las acciones realizadas y encontrar las anomalías, logrando un aumento de la productividad.

**Índice:** Número que representa el nivel de algún mercado financiero o alguna variable económica.

**Inflación:** es una crisis o desequilibrio de tipo financiero que consiste en la superabundancia de los medios de pago, en relación con el volumen de bienes y servicios que se ofrece en un momento dado. Su manifestación más visible es el aumento sustancial en el nivel general de precios.

**Joint venture:** son las empresas creadas por aportaciones de dos o tres sociedades, pudiendo estas aportaciones efectuarse en patentes, conocimiento o asistencia técnica.

**Línea de negocio:** son las actividades estratégicas que la empresa desarrollará para cumplir su misión.

**Mercado:** es cualquier lugar que tenga como objeto poner en contacto a compradores y vendedores, para realizar transacciones y establecer precios de intercambio.

**Misión:** es una meta general basada en las premisas de planeación de la organización y que constituye la base de la organización, su objetivo, sus valores, su ámbito y su sitio en el mundo. La definición de la misión es una parte relativamente permanente de la identidad de la organización que favorece la unidad y la motivación de sus miembros.

**Necesidad:** requerimiento o expectativa que tiene una persona o un grupo de ellas.

**Objetivo:** es la expresión cualitativa de un propósito en un periodo determinado; el objetivo debe responder a la pregunta "qué" y "para qué". En programación es el conjunto de resultados que el programa se propone alcanzar a través de determinadas acciones.

**Objetivo específico:** es la expresión cualitativa de un propósito particular. Se diferencia del objetivo general por su nivel de detalle y complementariedad. La

característica principal de éste, es que debe permitir cuantificarse para poder expresarse en metas.

**Objetivo general:** es la expresión cualitativa de un propósito general. Propósito definido en términos generales que parte de un diagnóstico y expresa la situación que se desea alcanzar en términos de grandes agregados y que constituye la primera instancia de congruencia entre el Plan Estratégico General y los Programas de Mediano Plazo.

**Organigrama:** es la Representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o parte de ella, y de las relaciones que guardan entre sí las unidades administrativas que la integran.

**Plan Estratégico:** es una exposición que delinea la misión de una organización y su futura dirección, los objetivos de desempeño tanto a corto como a largo plazo y la estrategia.

**Planificación Estratégica:** es el proceso de analizar la situación presente y la que se espera a futuro, para determinar la dirección de la empresa y desarrollar medios para el cumplimiento de la misión.

**Principios corporativos:** ideas generales y abstractas que guían el pensamiento y la acción; pueden llegar a ser inicio de la elección de las estrategias y, en ese sentido, son creencias fundamentales acerca del negocio y de la gente que guía la estrategia organizacional. Los principios son de la sociedad y del individuo, los principios corporativos son de la organización al igual que la cultura organizacional, guían a la organización en su entorno y permiten dirigirla adecuadamente.

**Riesgo país:** (Índice de Bonos de los Mercados Emergentes; EMBI, por sus siglas en inglés) mide, en términos porcentuales, el diferencial de riesgo entre la deuda soberana de un país emergente y aquella emitida por el Departamento del Tesoro de Estados Unidos.

**Retroalimentación:** es un mecanismo mediante el cual una parte del resultado de un sistema regresa a la entrada para alterarlo de alguna manera.

**Resultado esperado:** es lo que espero al terminar mi actividad, mediante él puedo ver la importancia de lo que estoy haciendo.

**Tablero de Comando:** también conocido como Cuadro de Mando Integral ó Balance Scorecard, es un instrumento de gestión que proporciona información sobre distintos aspectos del entorno y sobre la actuación de las empresas. Esta herramienta mide el desempeño de las organizaciones desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento, lo cual permite que las empresas verifiquen los resultados financieros, al mismo tiempo que los progresos en la formación de aptitudes y la eficacia en la explotación de sus activos intangibles.

**Tratado de Libre Comercio (TLC):** es un marco de acción global donde tres países del área andina (Colombia, Ecuador y Perú) junto con Estados Unidos de Norteamérica, se comprometen a cumplir las nuevas reglas comerciales y legales surgidas en la negociación del mismo. El TLC, a su vez, pretende ser una herramienta de estabilidad política regional, al conectar la economía más desarrollada del mundo (EEUU) con las tres naciones sudamericanas. Los principales temas tratados en la negociación del TLC son: acceso a mercados, agricultura, servicios, inversión, salvaguardias, políticas de competencia, propiedad intelectual, solución de diferencias, compras del sector público, laboral, ambiental, medidas sanitarias y fitosanitarias, servicios financieros, cooperación técnica, normas de origen, procedimientos aduaneros.

**Trekking:** El trekking o excursionismo, es una actividad adecuada para cualquier persona de cualquier edad y consiste esencialmente, en caminar a campo traviesa. Puede ser desarrollada como una actividad deportiva o simplemente recreativa que, además de ayudar a mantener el cuerpo en forma, permite disfrutar de la naturaleza. Toda época del año y todo terreno es apto para hacer trekking, ya que depende únicamente de las preferencias de cada persona cuándo y dónde practicarlo.

**Unidad estratégica de negocios (UEN):** es definir a un negocio pequeño, y establecerlo como una unidad dentro de una compañía mayor, para asegurar que se promocióne un cierto producto o línea de productos y se maneje como si se tratara de un negocio independiente.

**Valor:** es una convicción sólida sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, es una guía para las acciones y conducta de los empleados en el cumplimiento de los propósitos de la organización.

**Ventaja competitiva:** una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existiendo muchas fuentes de ventajas competitivas: elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia.

**Visión:** es un punto de vista de la dirección futura de la organización y de la estructura del negocio; un concepto que sirve de guía para lo que se está tratando de hacer y en lo que se quiere convertir la organización.



## CAPÍTULO 2.

### PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

#### 2.1 ¿QUÉ ES LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?

Según Leonard D. Goodstein y otros *“La planificación estratégica permite que la organización se haga cargo de su propio destino y cree su propio futuro en vez de esperar pasivamente a que llegue”*<sup>1</sup> esta definición es muy útil si se considera que los cambios que acontecen en el entorno, se producen a una velocidad cada vez mayor; incrementándose de esta manera la vulnerabilidad de las empresas; es necesario contar con herramientas que permitan la subsistencia a largo plazo de las empresas.

La planificación estratégica se concentra en las acciones que se necesitan para lograr los objetivos de la empresa. Solamente toma en cuenta a los objetivos factibles de lograr y se delinea de una mejor manera el negocio o el área en el cual se está compitiendo, es necesario realizar un diagnóstico de oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

La alta gerencia debe estar sólidamente unida y comprometida con la estrategia durante todo el proceso para que tengan la posibilidad de influir en los aspectos del futuro y modificarlos.

La estrategia es definida como:

1. Un patrón de decisiones, con características de coherencia, unidad e integración y cuyo desarrollo deberá ser consciente, proactivo y explícito.
2. Un medio para expresar el propósito de una empresa, es decir sus objetivos a largo plazo, planes de acción y con qué recursos cuenta.
3. Un dominio competitivo, lo que implica su línea de negocio.

---

<sup>1</sup> GOODSTEIN, Leonard y otros, *Planificación Estratégica Aplicada*, McGraw-Hill, Bogotá, 1998 p. ix

4. Una respuesta a fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que guiarán cómo se desarrollaría la ventaja competitiva.
5. Un sistema lógico que distinga tareas en los distintos niveles (directivo, administrativo, operativo)
6. Una forma de contribución económica y no económica de la empresa para sus grupos de interés.

Según Johnson y Scholes *“la planificación estratégica es una secuencia de procedimientos analíticos y de evaluación con el fin de formular una estrategia deliberada y los medios para aplicarla”*<sup>2</sup> al hablar de estrategia deliberada se sugiere que el futuro de la empresa ha sido cuidadosamente planificado y no se deja el desenvolvimiento de la misma al azar.

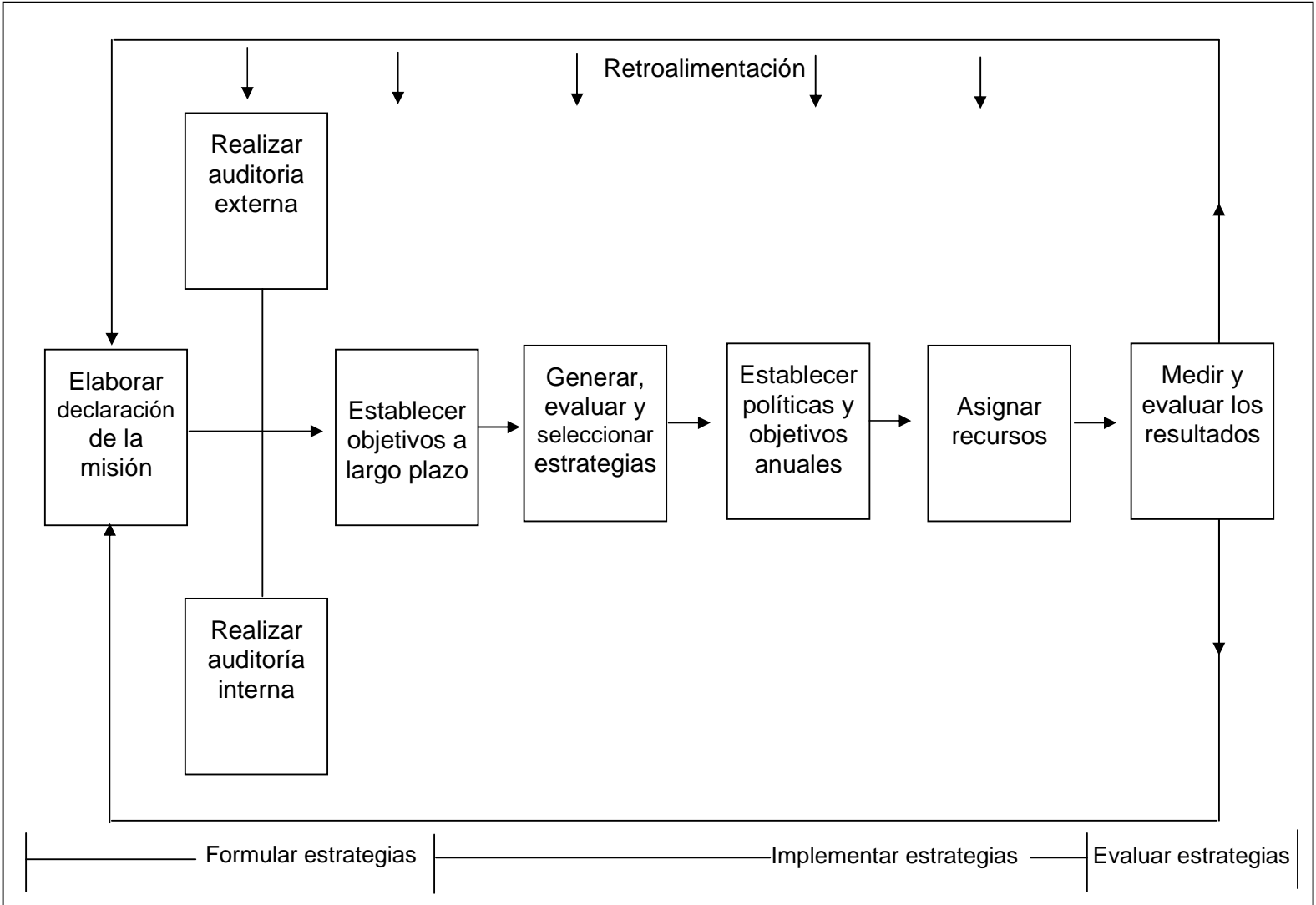
Al momento de realizar la planeación estratégica es necesario responder tres preguntas básicas **¿Hacia dónde vamos?**, si no enunciamos la misión de la empresa de una manera clara y concisa la organización con todo su conjunto de operaciones, metas y objetivos iría a la deriva. **¿Cuál es nuestro entorno?** Para contestar esta interrogante es necesario que la empresa realice un reconocimiento realista y objetivo de sí misma y del entorno que la rodea y por último la pregunta a responder es **¿Cómo lograrlo?** En esta etapa es necesario plantear planes operativos que nos permitan alcanzar nuestras metas y a la vez nos indiquen la manera cómo se deben distribuir los recursos.

En la figura 2.1 se presenta un modelo de administración estratégica, el cual grafica las diversas relaciones entre los elementos que constituyen a la misma. En dicha figura se puede observar, que la planificación estratégica es un proceso continuo y dinámico, en el cual se espera retroalimentación y ajustes a la planificación inicial a lo largo de toda la vida de la empresa.

---

<sup>2</sup> JOHNSON, Gerry y SCHOLES, Kevan, *Dirección Estratégica*, Pearson Educación, Madrid, 2001, p.46

**FUENTE:** DAVID, Fred *Conceptos de administración estratégica*, Pearson Education, México, 1997, p.13



**FIGURA 2.1** Modelo general de la administración estratégica.

## **2.2 APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Antes de iniciar el proceso de planeación estratégica es necesario conocer con exactitud ciertos parámetros que serán determinantes para el éxito o fracaso final del proceso de planeación, estas variables son: compromiso de los integrantes de la empresa con el proceso de planeación, personas involucradas, tiempo de elaboración del plan, tipo de información necesaria y por último fuentes de información.

La planeación estratégica debe constituirse en un referente en el cual se basen las decisiones de gerentes y subalternos para que todos los empleados de una compañía tengan una misma perspectiva al momento de evaluar problemas y plantear las soluciones, por ende la planeación estratégica no sólo tiene que ver con decisiones futuras sino que debe incluirse en cada una de las decisiones actuales.

## **2.3 MONITOREO DEL ENTORNO (FODA)**

Durante todo el ejercicio de su gestión las empresas deben tomar conciencia de lo que está pasando en su entorno, qué puede afectarlas y de qué manera. Mediante el monitoreo del entorno se tiene una mejor comprensión de los cambios que se están sucediendo con lo que se puede preparar por anticipado acciones correctivas para afrontarlos y de esta manera evitar escenarios inciertos en el futuro.

Dentro de la planeación estratégica el monitoreo del entorno es un proceso permanente, los continuos datos obtenidos de esta manera deben informar al equipo de planeación y a toda la empresa acerca de lo que está aconteciendo, y de las implicaciones que tienen los cambios del entorno en las operaciones de la empresa.

El monitoreo del entorno abarca:

### 2.3.1 EL MACROAMBIENTE

El macroambiente comprende los aspectos económicos, tecnológicos, políticos y sociales los cuales afectan evidentemente a todas las organizaciones pero a cada una de diferente manera y en distinto grado.

Algunos observadores sociales han postulado algunos de estos cambios que afectarán directamente la forma de vida de las personas y por ende de las empresas. De acuerdo a Naisbitt y Aburdene (1990) las diez tendencias generales que entrelazaron el siglo anterior con el XXI son las siguientes:

1. *“El auge de la economía global de la década de 1990*
2. *Un renacimiento de las artes.*
3. *El surgimiento del socialismo de libre mercado.*
4. *Estilos de vida globales y nacionalismo cultural.*
5. *La privatización de la condición de riqueza.*
6. *El surgimiento de la Zona del Pacífico.*
7. *La década del liderazgo de la mujer.*
8. *La era de la biología.*
9. *El renacimiento religioso del nuevo milenio.*
10. *El triunfo del individuo”.*<sup>3</sup>

Estos pronósticos ayudan a que las empresas se concentren en cualquiera de las áreas mencionadas y de la misma manera proporcionan un marco de referencia para evaluar la forma en que estas tendencias y avances podrían afectar la gestión de la empresa.

---

<sup>3</sup> GOODSTEIN, Leonard y otros, Op.Cit., p. 144

Para el efecto se consideran los siguientes aspectos:

### **2.3.1.1 Aspectos Económicos**

La evolución de los indicadores económicos de un país, produce cambios en los patrones de compra de los consumidores y además el atractivo de las estrategias varía de acuerdo a los factores económicos; es por ello que se deben considerar dentro de este apartado variables económicas como las tasas de interés, la inflación, el desempleo, etc. Por otra parte, el tamaño de la empresa debe adecuarse al ciclo de negocio en caso contrario se corre el riesgo de una expansión excesiva o por el contrario de hallarse en una situación en la cual no se puede satisfacer la demanda del mercado debido a que no cuenta con los recursos necesarios.

### **2.3.1.2 Aspectos Tecnológicos**

Los cambios en las tendencias tecnológicas así como los descubrimientos en ésta área tienen una clara influencia dentro del desenvolvimiento de las empresas. El desarrollo de nuevas tecnologías afecta en distinto grado a las organizaciones así como a sus productos, servicios, proveedores, competidores, procesos productivos, mercados, ventajas competitivas, etc. es por ello que el rubro destinado a la inversión en tecnología debe ser tan importante como el destinado a la comercialización y finanzas.

Algunas preguntas clave para evaluar el ambiente tecnológico podrían ser:

*“¿Cuáles son las tecnologías en el interior de la empresa?”*

*¿Qué tecnologías se usan en las actividades de la empresa, en sus productos, en sus componentes y partes?*

*¿Qué importancia tiene cada una de las tecnologías en cada uno de estos productos o actividades?*

*¿Cuáles de estas tecnologías externas podría causar problemas y por qué?  
¿Seguirán estando disponibles fuera de la empresa?*

*¿Cuál es la probable evolución de estas tecnologías en el futuro?*

*¿Cuáles han sido las inversiones de la empresa en tecnologías importantes con el transcurso del tiempo?*

*¿Cuáles son las actividades y los productos de la empresa?*

*¿Cuáles son las partes y piezas de estos productos?”.*<sup>4</sup>

### **2.3.1.3 Aspectos Políticos**

Los gobiernos pueden regular, desregular y al mismo tiempo ser empleadores o clientes de las empresas, debido a ello los aspectos políticos pueden representar amenazas u oportunidades muy importantes. Dentro de estos factores se consideran los cambios en la regulación gubernamental, cambios en las políticas tributarias, la disminución del involucramiento y poder del gobierno central en muchas áreas políticas y un incremento del poder del gobierno seccional.

También se deben considerar aspectos de la promoción comercial como país, proteccionismo y en este ámbito las cuotas y aranceles de productos internacionales, así como la globalización. Uno de los últimos cambios que están por ocurrir sería la eliminación de barreras arancelarias tanto con el TLC como con el ALCA.

### **2.3.1.4 Aspectos Sociales**

Los aspectos sociales son los cambios en la sociedad que ocurren con el paso del tiempo y afectan de manera directa a la forma como funcionan las empresas. Estos factores incluyen los cambios demográficos (sexo, edad, diversidad de la fuerza laboral), protección e información a los consumidores, mayor interés en la protección ambiental y en la calidad y costos de la atención médica, y la educación, los cuales determinan la manera en que producen y consumen los habitantes de un determinado país.

---

<sup>4</sup> DAVID, Fred, *Conceptos de Administración Estratégica*, Prentice Hall, México, 2000, p. 127

### **2.3.1.5 Aspectos de la Competencia**

En este punto es necesario reunir y evaluar información sobre los competidores, aun cuando conseguir datos totalmente fiables no es tarea fácil puesto que la mayoría de empresas no suelen proporcionar información sobre sus ventas, utilidades ni sobre aspectos mercadotécnicos. Se debe llegar a identificar los perfiles de los competidores, sus segmentos de mercado, etc.

### **2.3.2 EL ENTORNO INTERNO**

El análisis del entorno interno identifica las fortalezas y debilidades de una empresa en sus áreas funcionales: administración, marketing, finanzas, producción, investigación y desarrollo y sistemas de información.

Todo el personal de la empresa debe participar en este proceso, en el cual se requiere reunir información sobre las operaciones de la empresa. Es necesario coordinar los esfuerzos de las distintas áreas de la organización para evaluar de manera eficaz el desempeño de la misma.

#### **2.3.2.1 Área Administrativa**

Las funciones del área administrativa son básicamente: planificar, organizar, motivar, integrar al personal y controlar, las mismas que deben ser evaluadas a través del tiempo.

La planificación comprende el hecho de realizar pronósticos, establecer objetivos, diseñar estrategias y fijar metas. La organización incluye el diseño de la estructura, especialización del puesto, unidad de mando, coordinación, diseño y análisis de puestos. La motivación implica temas como liderazgo, comunicación, grupos de trabajo, modificación de conductas, moral de los trabajadores. Las acciones de integración del personal giran en torno a la administración de personal, sueldos y salarios, prestaciones, contrataciones, despidos, oportunidades de empleo. Las actividades de control incluyen el control de calidad, control financiero, control de ventas y de inventarios.



Dentro de esta área se deben considerar los cambios de la estructura organizacional, del clima, de sus fortalezas y debilidades, su productividad, de su cultura.

### **2.3.2.2 Área de Marketing**

El marketing es el proceso de definir, anticipar y satisfacer las necesidades y deseos de los clientes. Las debilidades y fortalezas de esta área se pueden determinar a través del análisis de: **clientes** a través de la determinación de las necesidades, deseos y requerimientos de los mismos; **compra de insumos** con la evaluación de los proveedores y de los convenios alcanzados; **venta de productos** por medio de publicidad, promociones, fuerza de ventas; **políticas de precios** se estudiará a las partes interesadas en la fijación de precios (clientes, gobiernos, proveedores, distribuidores y competidores); distribución con el análisis de canales de distribución, cobertura, ubicación de los puntos de venta, medios de transporte; **estudios de mercado** se reúne, registra y analiza de manera sistemática la información procedente del mercado en el cual se desenvuelve la empresa.

### **2.3.2.3 Área de Finanzas**

La situación financiera de la empresa es considerada como el mejor referente en cuánto a la posición competitiva de la empresa y de su atractivo a los inversionistas. Los factores financieros inciden directamente en la elección de estrategias y en los planes para su implementación.

Para determinar las fortalezas y debilidades se emplea el método del análisis de las razones financieras.

TABLA 2.1: Razones Financieras.

INDICADORES	FÓRMULA	COMO SE EXPRESA
<b>INDICADORES DE LIQUIDEZ</b>		
Capital de trabajo bruto	$\text{Activo Corriente}$	Decimal
Capital de trabajo neto	$\text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$	Decimal
Razón corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Decimal
Prueba ácida o razón corriente disponible	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Decimal
<b>INDICADORES DE RENDIMIENTO</b>		
Margen de utilidad neta	$\frac{\text{Utilidad neta antes de impuestos}}{\text{Ventas Netas}}$	Porcentaje
Margen Bruto en ventas	$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas Netas}}$	Porcentaje
Tasa interna de retorno (TIR)	$\frac{\text{Utilidad neta antes de impuestos}}{\text{Total Activos}}$	Porcentaje
Retorno sobre capital	$\frac{\text{Utilidad neta despues de impuestos}}{\text{Capital promedio}}$	Porcentaje
Productividad de activos	$\frac{\text{Ingresos Brutos} - \text{impuestos}}{\text{Capital}}$	Porcentaje
<b>INDICADORES DE ACTIVIDAD</b>		
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios final}}$	Decimal
Rotación neta de capital de trabajo	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Capital de trabajo neto}}$	Decimal
Rotación de activos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Total activos}}$	Decimal
Periodo promedio de cobro	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	Decimal
Días de inventario	$\frac{\text{Inventario final}}{\text{Costo de ventas}} \times \text{días periodo}$	Días
Días cuentas por cobrar	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas}} \times \text{días periodo}$	Días

**INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO**

Razón de endeudamiento	$\frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total activo}}$	Porcentaje
Rotación intereses pagados	$\frac{\text{Utilidad antes de impuestos}}{\text{Intereses pagados}}$	Decimal
Activo total a capital contable	$\frac{\text{Total activo}}{\text{Capital contable}}$	Decimal
Deuda a capital contable	$\frac{\text{Total pasivo}}{\text{Capital contable}}$	Porcentaje

**INDICADORES DE VALUACIÓN**

Apalancamiento Financiero	$1 + \frac{\text{Deuda total}}{\text{Capital contable}}$	Decimal
ROA (Rentabilidad sobre activos)	$\frac{\text{UNDI}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$	Porcentaje
ROE (Rentabilidad sobre patrimonio)	$ROA \times \left[ 1 + \left( \frac{\text{Deuda total}}{\text{Capital contable}} \right) \right]$	Porcentaje
Palanca Operativa	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{EBIT}}$	Decimal
Palanca Financiera	$\frac{\text{EBIT}}{\text{UAI}}$	Decimal
Palanca Total	$\text{Palanca Operativa} \times \text{Palanca Financiera}$	Decimal

**FUENTE:** WHEELAN & HUNGER, *Strategic Management & Business Policy* © 1983, Addison – Wesley, Reading, Massachusetts, p. 28-29, tabla 2-1.

**2.3.2.4 Área de Producción**

El área de producción se encarga de todas las actividades que convierten la materia prima e insumos en bienes y servicios. La administración de producción comprende las siguientes funciones: **procesos** que se refiere al diseño del sistema de producción; **capacidad** el cual determina los niveles óptimos de producción; **inventarios** en donde se administra el nivel de materias prima, trabajos en proceso y productos terminados; **fuerza de trabajo** que se encarga de la administración del personal tanto obreros como administrativos; **calidad** garantiza la calidad de los productos y servicios producidos.

### 2.3.2.5 Área de Investigación y Desarrollo

El área de investigación y desarrollo pretende desarrollar nuevos productos antes de que lo haga la competencia, asimismo trata de mejorar la calidad de los productos existentes y de los procesos de producción reduciendo costos. Las inversiones en ésta área conducen a crear ventajas competitivas a la empresa.

### 2.3.2.6 Área de Sistemas de Información

La información ha cobrado gran importancia en el ámbito empresarial, ya que por un lado une a todas las áreas de la empresa y por otro sirve de base para la toma de decisiones gerenciales. Un sistema de información tiene como propósito mejorar el desempeño de la empresa a través de reunir, clasificar, guardar, resumir y presentar información que permita tomar decisiones gerenciales más sólidas y de mejor calidad. Hoy en día, se utilizan computadoras para guardar y procesar la información, con lo cual se agilizan los pasos necesarios para obtener informes gerenciales.

Una vez realizado el análisis del entorno interno se procede a clasificar hallazgos tanto en fortalezas como debilidades. Si identificamos alguna fortaleza que la competencia no pueda alcanzar ni emular hemos hallado una “*competencia distintiva*”<sup>5</sup> las cuales se deben aprovechar y sacar ventaja.

## 2.4 CULTURA

Para Schein “*la cultura es un patrón de supuestos básicos, inventado, descubierto o desarrollado por un grupo determinado, a medida que aprende a afrontar sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado suficientemente bien para considerarla válida y, en consecuencia se enseña a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con aquellos problemas*”.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> DAVID, Fred, *Op.cit.*, p. 156

<sup>6</sup> GOODSTEIN, Leonard y otros, *Op.Cit.*, p. 20

Según Schein existen tres niveles en los cuales se manifiesta la cultura dentro de una organización:

1. *“Fáctico, que incluye el comportamiento (observable de manera directa).*
2. *Valores.*
3. *Supuestos básicos implícitos”.*<sup>7</sup>

Dentro de una empresa la cultura determina la manera como se realizan las actividades dentro de ella, es un referente en la toma de decisiones, determina prioridades, e incluso el tipo de personas que entran a trabajar en la compañía.

En la actualidad, para hacer una Planificación Estratégica exitosa, es necesario realizar un análisis de los valores, esta tarea inicia con su búsqueda.

#### **2.4.1 BÚSQUEDA DE VALORES**

El paso inicial de la planificación estratégica consiste en determinar los valores que rigen la compañía: *“Si una compañía tiene una filosofía de operaciones implícita, parte del proceso de planeación estratégica consiste en hacerla explícita. El plan estratégico debe ajustarse a la filosofía o, de lo contrario, se hace necesario modificarla”.*<sup>8</sup>

Al examinar los valores de la compañía es necesario identificar a los grupos de interés y determinar qué es lo que esperan obtener de la misma. Los grupos de interés están conformados por los individuos, los grupos y las organizaciones que recibirán el impacto del plan estratégico de la compañía o que se interesarán en él (trabajadores, clientes, proveedores, gobiernos, sindicatos, acreedores, dueños, accionistas y miembros de la comunidad).

*“Todas las decisiones de negocios se basan en valores”*<sup>9</sup>, cada vez que los miembros de una empresa interactúan, con sus proveedores, clientes,

---

<sup>7</sup> *Ibíd.*

<sup>8</sup> GOODSTEIN, Leonard y otros, *Op. cit.*, p. 19

<sup>9</sup> *Ibíd.*, p. 167

competidores, gobiernos, etc. las decisiones que tomen, se basarán en los valores organizacionales; los mismo que son juicios de valor acerca de la manera como funciona el mundo laboral.

Se debe realizar un examen minucioso de los valores de los siguientes elementos: de la organización como un todo, de su equipo de planeación, de su filosofía operativa, de su cultura y finalmente de sus grupos de interés.

Para Rokeach (1973) *“un **valor** es la creencia perdurable en que una forma específica de conducta o condición final de existencia se prefiere personal o socialmente a un modo opuesto o invertido de conducta o condición final de existencia. Un **sistema de valores** es una organización perdurable de convicciones concernientes a modos preferibles de conducta o condiciones finales de existencia, paralelo a un continuum de relativa importancia”<sup>10</sup>*, en otras palabras los valores determinan si una meta y la forma como se va a alcanzarla son aceptables o inaceptables para una empresa.

En la búsqueda de valores es importante conocer tanto los valores personales como los valores organizacionales.

#### **2.4.1.1 Valores personales**

Es necesario que las personas clave encargadas de tomar las decisiones en una compañía tengan claridad acerca de sus valores personales y reconozcan las diferencias existentes entre ellas; sus valores tendrán impacto en asuntos decisivos de la planeación estratégica tales como toma de riesgos, rentabilidad y crecimiento.

De la misma manera los valores personales constituyen la base de los valores de la empresa. (Los fundadores de la empresa contratan a personas que comparten sus valores y con el tiempo esta visión compartida de valores personales pasa a ser la base de los valores organizacionales).

---

<sup>10</sup> *Ibíd.*, p. 172

En caso de presentarse una diferencia entre valores del personal de la empresa es necesario abordarlas antes de que se conviertan en un problema mayor. Es necesario que las personas que tengan diferentes valores dialoguen entre sí y traten de resolverlas entre ellos antes de presentarse a la gerencia. Si luego de ello no se solucionan las diferencias se debe mantener por lo menos respeto mutuo por las diferencias; caso contrario surge el riesgo de que estas diferencias degeneren en discusiones personales y luchas por el poder. Sin embargo si no se logra sacar a flote las diferencias podría darse que todos los involucrados estén en contra de las estrategias propuestas pero nadie se atreve a dar su opinión y tampoco saben que están de acuerdo entre ellos.

#### **2.4.1.2 Valores organizacionales**

Una vez que se conozcan los valores de los miembros de la organización es necesario, determinar qué valores desean que la compañía adopte y utilice para la toma de decisiones, qué valores desean ellos que apoye su organización. De igual manera en caso de que se identifique que un segmento de la empresa apoya valores incongruentes con los de otros segmentos de la organización esta diferencia debe tratarse en forma inmediata.

La planeación estratégica puede reexaminar los valores de una empresa, puesto que en ellos se basa la previsión de la condición futura de la misma.

#### **2.4.1.3 Filosofía operativa**

La filosofía operativa nos informa la manera en que la empresa enfoca su trabajo, la manera en que maneja sus asuntos internos y la forma en que se relaciona con su entorno externo (consumidores y clientes).

#### **2.4.1.4 Cultura organizacional**

Los paradigmas de una empresa acerca de la manera en que funciona el mundo, son la base para la generación de la cultura organizacional, la misma que une a sus miembros, así como les proporciona el sentido de realizar sus labores cotidianas.

Según Denison *“las organizaciones más rentables son aquellas cuyas culturas están dirigidas por la misión e involucran de manera regular a sus empleados en el trabajo de la compañía ambos aspectos de la cultura organizacional”*.<sup>11</sup>

Para comprender los orígenes de la cultura de una organización es necesario investigar tres elementos, además de los valores deseados de la compañía, que constituyen el núcleo de esa cultura: los héroes de la organización, sus ritos y rituales, y su red cultural.

**Héroes:** personas que encarnan los valores de la empresa y sobre quienes se tejen historias, sirven como modelo de roles claros para los demás y resumen el carácter exclusivo de la organización.

**Ritos y rituales:** ceremonias y otras rutinas programadas que ayudan a definir las expectativas de la empresa en relación con los empleados.

**Red cultural:** para contribuir y difundir la cultura: narradores de historias, predicadores, murmuradores, etc.

#### 2.4.1.5 Análisis de los grupos de interés

Los grupos de interés de una empresa son todos los grupos que tienen relación con ella, y el objetivo de la misma no debe ser en ningún caso el servir a uno de ellos a costa de los otros, sino que debe servir a todos sus grupos de interés incrementando su capacidad para alcanzar sus propios objetivos. Pero al mismo tiempo debemos darnos cuenta que nunca vamos a poder satisfacer a todos, debemos evaluar sus intereses y considerar las consecuencias de satisfacerlos o no.

De acuerdo a Ackoff (1981) las organizaciones de negocios se involucran en seis procesos de intercambio directo con los grupos de interés:

1. *“Intercambio de dinero por trabajo, (empleados, incluido los gerentes).*
2. *Intercambio de dinero por bienes y servicios (proveedores).*

---

<sup>11</sup> *Ibíd.*, p. 187



3. *Intercambio de bienes y servicios por dinero (consumidores).*
4. *Intercambio de dinero pagado posteriormente por dinero recibido ahora (inversionistas y prestamistas).*
5. *Intercambio de dinero pagado ahora por dinero recibido posteriormente (deudores).*
6. *Intercambio de dinero por bienes, servicios y regulación (gobierno)*.<sup>12</sup>

## 2.5 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN

Según Goodstein (1998) *“Misión es un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la compañía, los propósitos o las funciones que desea satisfacer, su base principal de consumidores y los métodos fundamentales a través de los cuales pretende cumplir este propósito”*.<sup>13</sup>

La razón de ser de la misión es ayudar a los miembros de la organización, a comprender, de qué manera contribuyen sus labores cotidianas con el objetivo último de la empresa, es por ello que la misión está enfocada hacia dentro de la organización y no hacia otros grupos de interés.

Para formular la declaración de la misión, la empresa debe responder cuatro preguntas fundamentales:

1. **¿Cuál es el negocio** de la compañía? (se definen las necesidades que la organización trata de satisfacer)
2. **¿Para quién** se desempeña la compañía? (es indispensable identificar claramente la parte o segmento del potencial total de clientes a los que la empresa considera como su mercado principal o segmento de mercado)
3. **¿Cómo logramos** el desarrollo del negocio? (la forma como la empresa tratará de lograr sus objetivos)

---

<sup>12</sup> *Ibíd.*, p. 191

<sup>13</sup> *Ibíd.*, p. 197

4. ¿**Por qué existe** esta empresa? (razones por las cuales la empresa desarrolla las actividades que realiza)

Si la empresa decide elegir un lema o frase corta que represente su misión con fines publicitarios debe tomar en cuenta que dicha frase refleje fielmente la realidad de su gestión.

Para determinar si la declaración de la misión es exitosa se debería revisarla y evaluarla según los siguientes criterios propuestos por Goodstein (1998):

1. *“Su enunciado es **claro y comprensible** para todos los miembros de la organización.*
2. *Su texto es lo suficientemente **breve** como para todos la recuerden.*
3. *En ella se especifica claramente en qué **negocio** se encuentra la empresa.*
4. *En ella se identifican las **fuerzas que impulsan la visión estratégica** de la empresa.*
5. *Se deben reflejar las **ventajas competitivas** de la organización.*
6. *Debe ser lo suficientemente **amplia** para proporcionar flexibilidad en la implementación, pero no tanto como para no proporcionar un enfoque claro.*
7. *La declaración de la misión deber servir como el **modelo** para la toma de decisiones de gerentes y demás individuos en la empresa.*
8. *En ella deben estar reflejados los **valores**, las **creencias** y la **filosofía** de operaciones de la empresa.*
9. *Debe ser lo suficientemente **realista** como para que los miembros de la organización se involucren en ella.*

10. *Su texto debe servir como **fuerza de energía y punto de unión** de la empresa”.*<sup>14</sup>

Una vez que la misión reúna todos estos requisitos podrá cumplir con los objetivos para los que fue concebida.

Se debe considerar a la formulación de la misión como un proceso; puesto que, las condiciones en las que se desenvolverá la empresa en el futuro son fluctuantes, y la declaración de la misión debe adaptarse a las mismas cada vez.

### **2.5.1 FUERZAS CONDUCTORAS**

Las fuerzas conductoras son lineamientos mentales, que permiten determinar e integrar las diferentes estrategias en las empresas. Se considera, al reflejo de las ventajas competitivas como fuerzas conductoras.

De acuerdo a Tregoe, Zimmermann, Smith & Tobia (1989) existen ocho categorías básicas de fuerzas conductoras:

1. *“Productos ofrecidos: la empresa se compromete fundamentalmente con un producto o servicio y limita su estrategia a incrementar la cantidad y calidad de ese producto o servicio.*
2. *Mercado atendido: la ventaja competitiva más fuerte se encuentra en la continua relación con los clientes y mercados que atienden.*
3. *Tecnología: según este enfoque las empresas tratan de desarrollar productos y servicios que se basen en su tecnología.*
4. *Capacidad de producción a bajo costo: Según este tipo de capacidad las empresas luchan por generar bienes o servicios a un costo menor que el de sus competidores. Concentración en el desarrollo de una tecnología de proceso avanzado y control de costos con el fin de vencer a su competencia y, así, proporcionar su ventaja competitiva.*

---

<sup>14</sup> *Ibíd.*, p. 220

5. Capacidad de operaciones: se busca la máxima utilización de la capacidad de operaciones. Su compromiso fundamental es mantener en funcionamiento la capacidad de producción existente.
6. Método de distribución/venta: los canales de distribución y ventas proporcionan la ventaja (como una red compleja de depósitos y vehículos para distribución, venta puerta a puerta, correo directo o programas de primas y bonos)
7. Recursos naturales: las empresas se impulsan por su propiedad de recursos naturales como carbón, maderas, petróleo, terrenos o metales. Su ventaja competitiva se basa en la calidad, cantidad, ubicación y forma de los recursos naturales, aun cuando las empresas deben convertirlos en productos utilizables por sus clientes.
8. Utilidad/retorno: se establece como mayor prioridad los márgenes de utilidad o retornos sobre la inversión y se toman decisiones estratégicas en pos de alcanzar estas metas”.<sup>15</sup>

## 2.5.2 VENTAJA COMPETITIVA

Las ventajas competitivas son las habilidades que distinguen a la empresa de sus competidores; ésta puede estar dada en función del nicho del mercado o estar relacionada con los productos o servicios ofrecidos. Al enunciar las ventajas competitivas de la organización podemos visualizar los atributos que la separan de su competencia, y en que medida se diferencia del resto de la industria en donde se desenvuelve. La ventaja estratégica debe apoyarse en estas ventajas.

De acuerdo a Peters (1984) solamente existen tres verdaderos conjuntos distintivos de estas habilidades:

1. “Un enfoque en la total satisfacción del cliente.
2. Un enfoque en la innovación continua.

3. *Un enfoque en el compromiso decidido*".<sup>16</sup>

## 2.6 DECLARACIÓN DE LA VISIÓN

La visión de una empresa, es la declaración por escrito del estado al cual aspira llegar en el futuro, en ella se detallan: la dirección que lleva la organización, el lugar que espera ocupar y las habilidades que debe desarrollar. Cuando los directivos difunden la visión y la comparten con sus trabajadores, se pueden concentrar los esfuerzos y energías de todos ellos en su consecución.

Una eficaz declaración de la visión debe ser: **concisa**, **englobadora** de todas las áreas de la empresa, **coherente** con la misión y los valores, **verificable**, realizable y por último **inspiradora**.

Para desarrollar la declaración de visión, se inicia con entrevistas a los directivos de la organización, de donde se recoge sus apreciaciones acerca del rumbo que lleva la empresa, luego se solicita sus impresiones acerca de los cambios que se producirán en el futuro, concluidas estas dos actividades se unifica en un solo enunciado los diferentes puntos de vista.

## 2.7 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO

La estrategia puede considerarse como el conjunto de acciones que debe realizar la administración para poder cumplir con sus objetivos y potenciar sus habilidades. Al analizar las estrategias es necesario identificar los componentes potenciales y reales que puedan facilitar no solo el hecho de que la empresa cumpla su misión dentro de sus valores y filosofía de operaciones sino que a su vez permita identificar nuevas oportunidades de un mercado.

Diseñar la estrategia de negocio para Goodstein (1998) consiste en *“el proceso mediante el cual la empresa define de manera más específica el éxito, en el contexto de los negocios en que desea participar, cómo se medirá ese éxito, qué*

---

<sup>15</sup> *Ibíd.*, p. 209-211

<sup>16</sup> *Ibíd.*, p. 212

*se debe hacer para lograrlo y qué tipo de cultura organizacional se necesita con el fin de alcanzarlo, es decir proporciona una versión concreta y cuantificada del futuro deseado de la organización”.*<sup>17</sup>

Antes de iniciar el proceso de diseño de la estrategia del negocio es necesario considerar el **perfil estratégico** de la misma; el cual está constituido por el conjunto de criterios que guían la formulación de las estrategias.

Sin una visión del futuro de la empresa se corre el riesgo de que ésta deje de innovar y se conforme con llegar ser una extensión lineal de lo que ya es, no de lo que podría llegar a ser.

Todas las acciones gerenciales, implican cierto riesgo; es necesario determinar el grado de riesgo que prefieren los directivos de la empresa y el que puede tolerar la misma, para elegir entre las acciones que más se adapten a la organización.

La orientación hacia los riesgos puede provenir de una combinación de fuerzas, entre otras, el mercado, ya que los mercados, donde existen dos o más líderes enzarzados en una competencia severa, tienden a ser de alto riesgo, puesto que se reduce la rentabilidad al disminuir los precios, se incrementa el costo de publicidad y con ello se incrementa el riesgo de fracaso.

De la misma manera las fuerzas internas de la organización nos pueden proporcionar la orientación hacia los riesgos, por ejemplo la disponibilidad de efectivo puede ser una medida para la facilidad de la toma de riesgos.

Al construir el futuro de manera proactiva la empresa asume la responsabilidad de su propio futuro, mediante esta capacidad la empresa puede incrementar su habilidad de anticiparse al mismo y conseguir las metas deseadas.

Una parte clave de diseño de la estrategia de negocio es definir la posición competitiva de la organización; Porter (1980) describe tres estrategias genéricas:

1. *“Diferenciación: crear algo que en el mercado se considere exclusivo.*

---

<sup>17</sup> *Ibid.*, p. 229

2. Liderazgo en costos: *lograr un total liderazgo en costos dentro de la industria, a través de políticas funcionales dirigidas hacia este objetivo básico.*
3. Concentración: *enfocándose en un grupo particular de compradores, segmento de la línea de productos o un mercado geográfico*".<sup>18</sup>

Al establecer los objetivos medibles de la organización, se estaría desarrollando el proceso de diseño de la estrategia del negocio el cual inicia con el análisis de las líneas de negocio, continua con el establecimiento de los elementos e indicadores críticos del éxito y las acciones estratégicas y por último determina la cultura que se necesita para apoyar el trabajo realizado.

### **2.7.1 ANÁLISIS DE LAS LÍNEAS DE NEGOCIO**

Las líneas de negocio (LDN) de una empresa son las actividades que se deben desarrollar para cumplir la misión; se establece diferencias entre ellas, cuando generan productos notablemente diferentes o cuando se dirigen a mercados distintos. Dentro de una empresa surgen nuevas LDN cuando se intenta satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes.

Para reexaminar la misión, se identifica en qué negocio nos gustaría que se encuentre ubicada la empresa, y luego se determina cuáles LDN se pueden incluir en el portafolio de actividades para cumplir con la nueva misión. Antes de elegir nuevas LDN se debe considerar las habilidades distintivas existentes, su contribución a la línea básica de la empresa y su ajuste al sistema de valores de la empresa.

Es necesario realizar un análisis de las LDN el cual implica determinar la mezcla de productos y/o servicios que la organización desea ofrecer en el futuro y que la ayuden a cumplir su misión. Se deben desechar aquellas LDN a los que se vislumbre un futuro más complicado, con un ciclo de vida más corto o que no se adecuen a la estrategia actual de la compañía.

---

<sup>18</sup> Ibid., p. 238

### 2.7.2 ELEMENTOS CRÍTICOS DEL ÉXITO

Son los elementos necesarios que deben existir para alcanzar la misión definida previamente por los dueños del negocio. Deben ser pocos y de trascendencia estratégica.

Las características que estos factores deben tener de acuerdo a Freund son las siguientes:

1. *“Importantes para alcanzar objetivos anuales y a largo plazo,*
2. *Mensurables,*
3. *Relativamente pocos,*
4. *Aplicables a todas las empresas de la compañía.*
5. *Jerarquizados”*.<sup>19</sup>

Entre aquellos elementos cuya presencia constituyen ventajas competitivas y cuya carencia nos impiden el cumplimiento de la misión tenemos entre otras: las economías a escala en producción y distribución, el grado de desarrollo tecnológico, la imagen profesional, la calidad del servicio, el abastecimiento oportuno, personal de calidad, etc.

### 2.7.3 INDICADORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Los indicadores críticos de éxito (ICE), son los medios que nos permiten medir el progreso de la estrategia; cada uno de ellos es una submeta cuya consecución nos indica el avance en el logro de la misión. Para tener una medición más precisa de los resultados obtenidos, es necesario especificar los años objetivos para cada ICE. Estos indicadores usualmente son índices financieros combinados con índices no cuantificables tales como: medición de la satisfacción del cliente tanto interno como externo, actitudes de los grupos de interés dentro y fuera de la compañía.

---

<sup>19</sup> DAVID, Fred, *Op.cit.*, p. 117



#### 2.7.4 ACCIONES ESTRATÉGICAS

Las acciones estratégicas son formas de cumplir la misión, y pueden llegar a tener indicadores críticos del éxito (ICE) adjuntos a ellas. Estas formas de cumplir la misión constituyen tareas, procesos o metas mediante los cuales se alcanza el plan estratégico total.

Dentro de las acciones estratégicas se puede situar a la asociación con proveedores, la integración de los procesos, la expansión del tamaño de la organización aun cuando este proceso no es por si mismo saludable ni oportuno, siempre hay riesgos involucrados en ella, especialmente al subestimar los costos de expansión.

Se pueden identificar entre ocho o doce acciones estratégicas bastante utilizadas, la empresa debe decidir cuáles de ellas toma en cuenta para competir en su entorno particular. Estas acciones también denominadas grandes estrategias son las siguientes:

1. Concentración en productos o servicios existentes. Se enfoca en un producto en un nicho de mercado que haya sido rentable en la organización.
2. Desarrollo del mercado. Se agregan nuevos consumidores a los mercados relacionados.
3. Desarrollo de producto. Se crean productos nuevos y relacionados que se pueden vender en los mercados existentes.
4. Innovación. Generar productos tan novedosos y superiores que los existentes se vuelvan obsoletos.
5. Integración horizontal. Adquirir o fusionarse con una organización similar para reducir la competencia.
6. Integración vertical. Puede ser de dos tipos, desarrollar una red interna de suministro (integración vertical hacia atrás) o desarrollar un sistema de

distribución interna acercando de ésta manera a los usuarios finales de la compañía (integración vertical hacia adelante)

7. Joint venture. Es decir hacer equipo con otra organización para desarrollar un nuevo producto o mercado.
8. Diversificación concéntrica. Adquirir o fusionarse con otras empresas que sean compatibles con la tecnología, mercados o productos de la empresa.
9. Diversificación. Adquirir o fusionarse con una compañía que equilibre sus fortalezas y debilidades.
10. Atrincheramiento. Reducir las tendencias negativas de las utilidades mediante una variedad de métodos de reducción de costos.
11. Desistimiento. Vender por completo o cerrar definitivamente un segmento de la organización.
12. Liquidación. Venta total de la compañía de acuerdo a sus activos tangibles y cierre definitivo.

En otro contexto considerando a la competencia de la compañía en términos de ganar o perder, se plantea que se pueden utilizar las mismas estrategias que han utilizado los líderes militares en contiendas armadas. En *Waging Business Warfare* (Rogers, 1987) se enuncian las siguientes estrategias.

1. *Liderar. Un buen liderazgo es el principal requisito para mantener superioridad competitiva.*
2. *Mantener el objetivo; ajustar el plan. Para obtener nuestro objetivo debemos concentrarnos en él.*
3. *Concentrar la mayor fortaleza en el punto decisivo. Concentrarnos en nuestras fortalezas tales como ventaja competitiva, productos y servicios exitosos.*

4. Adoptar una posición defensiva y mantener la movilidad. Elegir una serie de estrategias ofensivas y no permanecer esperando el ataque, en posición defensiva.
5. Seguir la línea de menor resistencia. Se deben descubrir y explotar las debilidades de la competencia.
6. Lograr seguridad. Se monitorea el entorno para anticipar los movimientos del rival pero de la misma manera ocultar nuestra posición.
7. Asegurarse de que todo el personal cumpla con su parte. Cumplir los objetivos requiere del compromiso de todos los miembros de la organización en todos los niveles de la misma”.<sup>20</sup>

Al formular un plan operativo para los siguientes cinco años, se espera que no todas las acciones se pongan en marcha en los primeros años, para evitar el desequilibrio y la posibilidad de fracaso, se deben establecer prioridades dentro del plan e informarlas con claridad al personal que va a desarrollar el plan de acción. Es decir se debe especificar de manera clara y con tiempo la dimensión, el formato y el contenido del resultado de cada plan de acción.

#### **2.7.5 CULTURA NECESARIA PARA LOGRAR EL FUTURO DESEADO**

La cultura necesaria para lograr el futuro deseado, determina por un lado, el grado de comprensión que deben mantener los miembros de la organización para crear las líneas de negocio, cumplir con los indicadores y factores críticos del éxito y para ejecutar las estrategias, y por otro define la clase de cultura organizacional que se requiere para lograr con éxito los cambios propuestos.

El nivel en el que se encuentra la cultura se determina usualmente en la fase de control de desempeño de la planeación estratégica. En caso de requerirse cambios, no basta con determinar la clase de cultura organizacional que se necesita, es necesario detallar los nuevos requerimientos y determinar los ICE necesarios, los cuales constituyen la base para la nueva cultura.

---

<sup>20</sup> GOODSTEIN, Leonard y otros Op.Cit., p. 256-257

## 2.8 PUESTA EN PRÁCTICA DEL PLAN ESTRATÉGICO

La implantación de la estrategia significa traducir las estrategias seleccionadas en acciones mediante cambios en la estructura de la organización, la planificación de recursos y la gestión del cambio estratégico. Las preguntas a contestar dentro de este paso son:

- *“¿Quién debe ser el responsable de llevar a cabo la estrategia?”*
- *¿Qué cambios de estructura administrativa son necesarios para concretar la estrategia?*
- *¿Cuáles serán los distintos departamentos responsables de esa adaptación?*
- *¿Qué sistemas de información serán necesarios para controlar el proceso?*
- *¿Cuáles son las tareas clave que hay que realizar?*
- *¿Qué cambios son necesarios en la combinación de recursos de la organización?*
- *¿Será necesario contratar a más personal, o mejorar la formación del existente?<sup>21</sup>*

Considerando que dentro de las organizaciones las personas son el recurso más valioso, el éxito en la implementación del plan estratégico depende de cómo se encuentre organizado el recurso humano. La forma como esté estructurada una organización sirve también como mecanismo de control, por cuanto la estrategia se diseña arriba y el resto de la organización es un medio para lograr su implantación.

Otra consideración muy importante en esta etapa es garantizar que los recursos y competencias existan, y de esta manera poder aplicar las estrategias. Se podría considerar la planificación de la asignación de los recursos como parte del

proceso de evaluación de la estrategia, puesto que con ello se estaría demostrando la factibilidad de la aplicación de la estrategia.

Por otro lado la mayor parte del éxito de la implementación de la estrategia depende del grado en que las personas cambien sus creencias, supuestos, y su comportamiento dentro de la organización. El cambio dentro de una organización solamente se produce si existe el compromiso con el cambio. Se debe, tomar en cuenta los paradigmas y la red cultural de la empresa.

## 2.4 EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Las decisiones estratégicas adoptadas durante el proceso de planeación tienen consecuencias importantes y a largo plazo, si se ha elegido una estrategia equivocada se pueden ocasionar graves perjuicios a la empresa; y hay que considerar que una vez puesta en marcha la estrategia es muy difícil dar vuelta atrás. Debido a ello es vital evaluar a las estrategias antes de ponerlas en marcha.

Según David (1997) la evaluación de estrategias incluye tres aspectos fundamentales:

1. *“Estudiar las bases fundamentales de la estrategia de una empresa.*
2. *Comparar los resultados esperados y los resultados reales.*
3. *Tomar medidas correctivas para asegurarse de que el desempeño se ciña a los planes”.*<sup>22</sup>

No podremos llegar a diferenciar si una estrategia específica funcionará o no, pero podemos asegurarnos de evitar fallas críticas en su implementación. Algunos criterios que se pueden utilizar para evaluar las estrategias serían:

1. Consistencia: las estrategias deben beneficiar a todos los departamentos y secciones por igual, si luego de implementar la estrategia siguen

---

<sup>21</sup> JOHNSON, Ferry y KEVAN, Sholes, *Op. cit.*, p. 21

produciéndose problemas, esto demostraría que las estrategias eran inconsistentes.

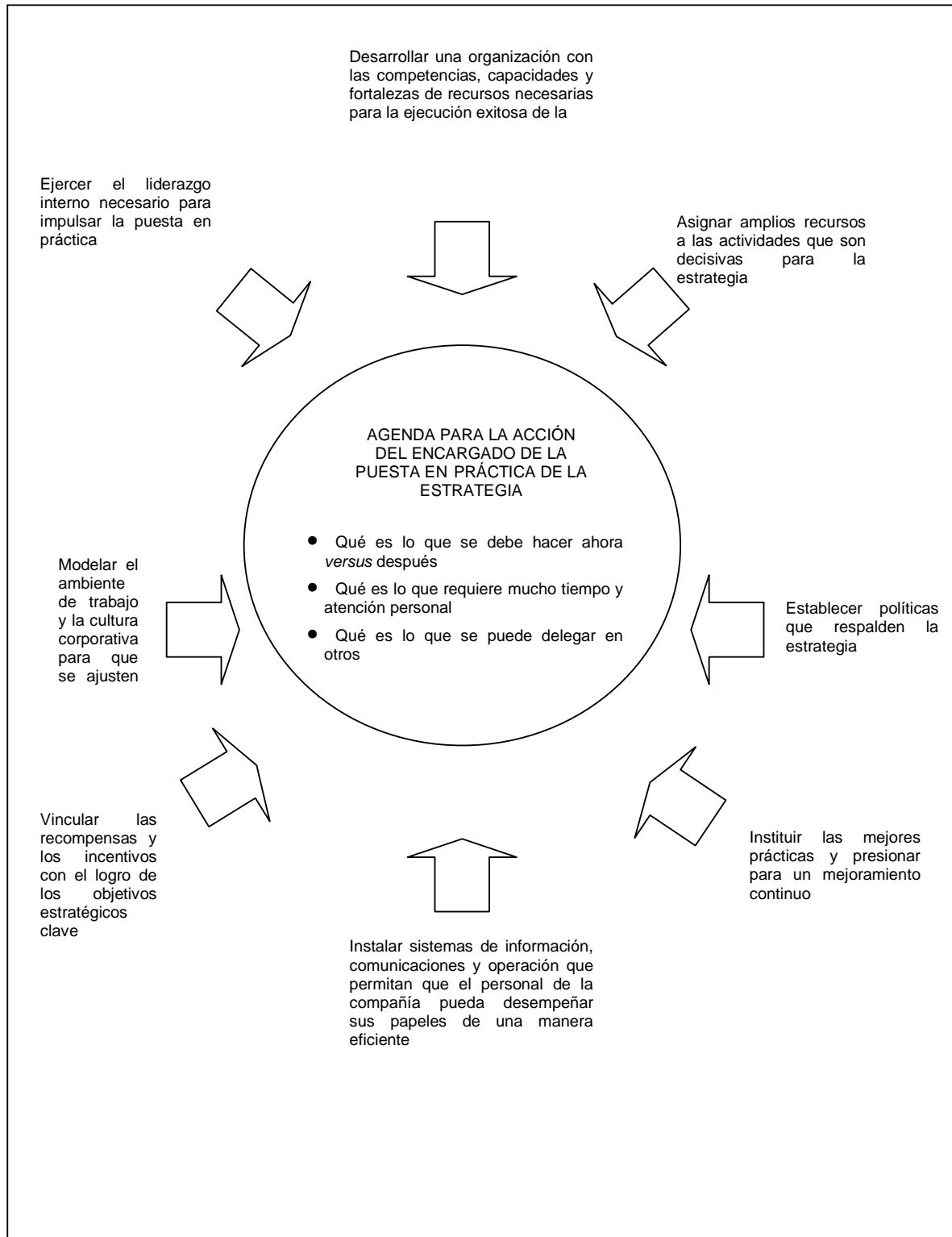
2. Oportunidad: las estrategias deben servir a la empresa en las circunstancias actuales; se considera el grado en que las futuras estrategias se ajustarán a las tendencias y cambios futuros del entorno.
3. Consonancia: es necesario analizar series de tendencias así como tendencias individuales. Hay que considerar que la mayor parte de las tendencias son el resultado de la interacción entre otras tendencias.
4. Factibilidad: una estrategia debe poder ser implementada con los recursos existentes en la empresa y no crear nuevos problemas de financiamiento. La pregunta clave para evaluar este aspecto es ¿La estrategia puede implementarse con los recursos humanos, financieros y físicos con los que cuenta la empresa?
5. Ventaja: las estrategias deben crear o mantener la ventaja competitiva de la empresa dentro su campo de acción. Para ello debe mejorar la eficiencia en el manejo de recursos, las habilidades de la empresa y la posición de la misma en el mercado.
6. Aceptabilidad: se refiere a los resultados esperados si se implementara la estrategia y el grado en que estos resultados cumplen con las expectativas de los propietarios.

En la figura 2.2 se observan las tareas administrativas que surgirán más veces durante el proceso de puesta en marcha de las estrategias, es necesario considerar el tiempo de consecución de dichas tareas para programar de manera coherente la agenda de puesta en marcha del plan.

---

<sup>22</sup> DAVID, Fred, Op.Cit., p. 302

**FIGURA. 2.2** Los ocho componentes administrativos importantes para la puesta en marcha de la estrategia



**FUENTE:** THOMPSON, Arthur y STRICKLAND A., *Administración Estratégica*, p. 290

## **CAPÍTULO 3.**

### **LOS TABLEROS DE COMANDO**

#### **3.1. CONTROL DE GESTIÓN**

Se define a la Gestión dentro de una empresa como la reunión de acciones y decisiones que se ponen en práctica para lograr el cumplimiento de objetivos previamente establecidos.

Por otro lado el control de gestión puede ser definido como *“un instrumento gerencial, integral y estratégico que apoyado en informes producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, ser eficiente en transformarlos y eficaz para canalizarlos.”*<sup>23</sup>

El control de gestión dentro del enfoque clásico de la administración, era un análisis netamente financiero, donde el control se orientaba al análisis de desvíos y las acciones correctivas que buscaban disminuir la brecha entre lo presupuestado y la realidad. De esta manera se desarrollaron distintas técnicas presupuestarias e instrumentos de análisis por igual.

Al ingresar las empresas a la era de la información la cual se caracteriza por un entorno competitivo cada vez más complejo, hostil y dinámico se ha vuelto imprescindible un control de gestión con un enfoque integrado, global, donde las decisiones estratégicas se transforman en la clave del éxito de las organizaciones.

Para afrontar las transformaciones de esta era se hace necesario la inclusión dentro de los parámetros a controlar aspectos cualitativos como la cultura organizacional, la iniciativa, la capacitación, el aprendizaje, aspectos que competen al área de Recursos Humanos la cual tiene una preponderancia mayor dentro del desempeño de las empresas del futuro.

---

<sup>23</sup> ARANGO, A. *Control de Gestión*, Limuxa, México, 1984, p. 78



Para que el control de gestión sea eficaz debe: enfatizar en la **producción de rendimientos**, **proyectar el futuro** de la organización, ser un **apoyo eficaz** para la toma de decisiones, **emplear normas** y patrones operativos y lo más importante, el control de gestión debe **integrar a toda la empresa**.

### 3.2. ¿QUÉ ES EL TABLERO DE COMANDO?

El Tablero de Comando proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos. Para Kaplan (2000), *“el Tablero de Comando es más que un sistema de medición táctica u operativo; busca aclarar, traducir o transformar la visión y la estrategia; sirve para comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos así como planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas dentro de un aumento de retroalimentación y formación estratégica”*.<sup>24</sup>

Las características fundamentales del Tablero de Comando son las siguientes:

1. **Sintetiza** de la mejor manera posible la **información obtenida**, privilegiando a las áreas operativas, ventas y administrativas para de esta manera poder emitir informes acerca del área financiera.
2. Presenta **resultados a través de cuadros**, los mismos que son asequibles para todos los integrantes de la empresa.
3. **Selecciona pocos indicadores** los mismos que cubren todos los aspectos necesarios para el control de gestión, además estos deben ser comparables entre períodos.

Vogel en cambio define al Tablero de Comando como *“una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación. Pone énfasis en la consecución de objetivos financieros, e incluye los inductores de actuación futura para el logro de esos objetivos. Proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción. Posibilita a través del diagrama causa-efecto establecer las hipótesis estratégicas*

*(a través de la secuencia sí/entonces). Permittedo anticipar a futuro, cómo el negocio creará valor para los clientes”<sup>25</sup>*

La información que contiene el Tablero de Comando puede ser externa o interna. Para la utilización de los datos en el Tablero de Comando es necesario conocer las fuentes de información, realizar un adecuado escogimiento de la misma y por último utilizarla.

### **3.3. OBJETIVOS DEL TABLERO DE COMANDO**

El objetivo principal de cualquier sistema de control de gestión es motivar a los empleados y a los directivos de una empresa a llevar a cabo exitosamente la estrategia planteada producto de una planificación anterior.

El Tablero de Comando permite llevar a cabo estos procesos decisivos de gestión:

1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia. Toda la organización debe tener claramente definidos cuáles son sus objetivos y cómo va a lograrlos. En primer lugar se determinan los objetivos de clientes y financieros, luego los indicadores para el proceso interno y por último se vincula lo anterior con los objetivos de formación y crecimiento.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos. Se debe comunicar a toda la organización los objetivos e indicadores estratégicos mediante, boletines, tablonos de anuncios, en reuniones, etc. Es necesario que todos los trabajadores de la organización conozcan esta información para que de esta manera sepan las metas que se espera de cada uno para lograr el objetivo común.
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas. Se deben fijar objetivos que rompan con la continuidad del desarrollo de la empresa, objetivos que de llevarse a cabo en un período de 3 a 5 años

---

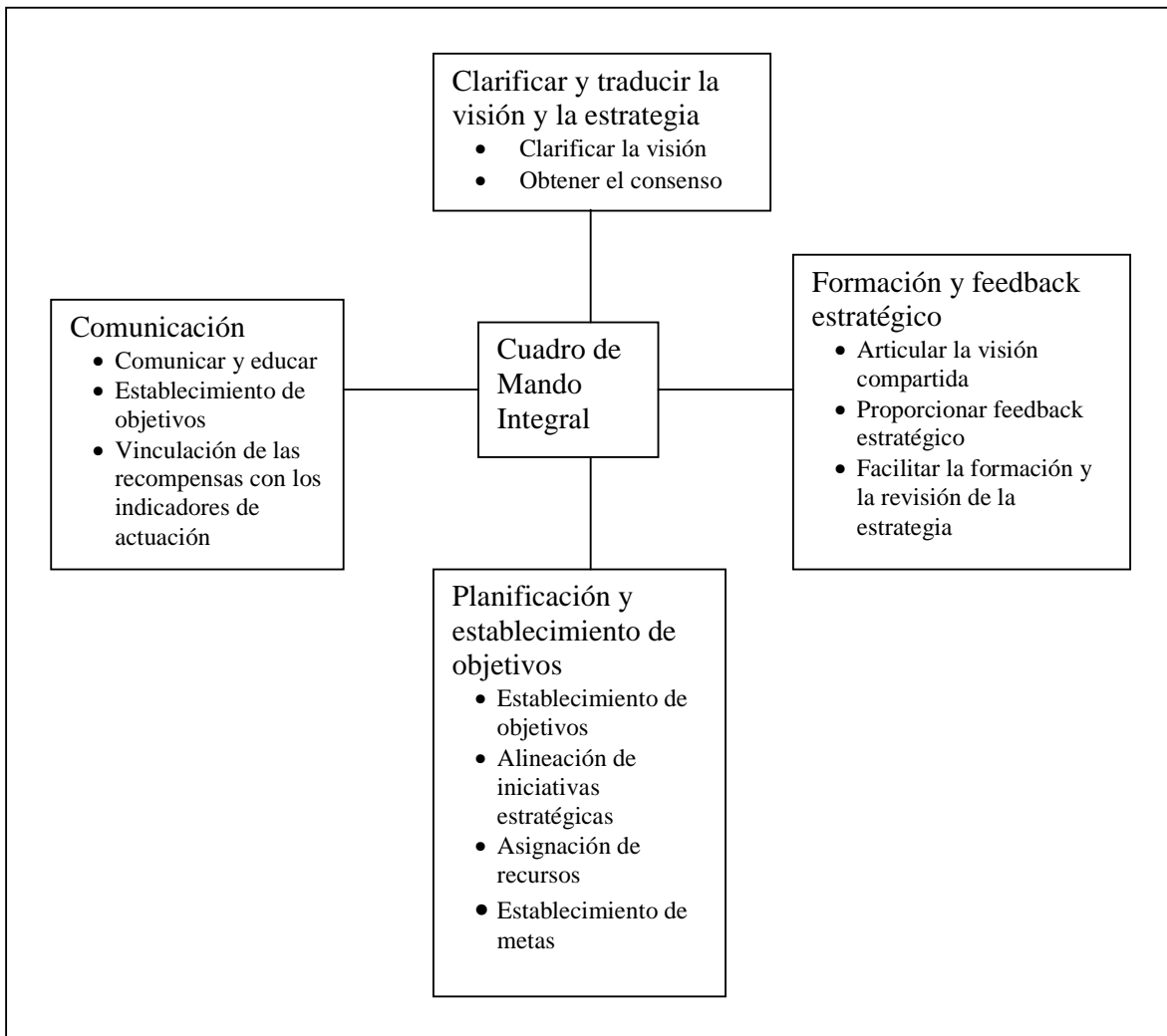
<sup>24</sup> KAPLAN, R y NORTON, D., *Cuadro de Mando Integral*, Gestión 2000, Barcelona, p. 23

<sup>25</sup> VOGEL, Miguel [www.tablerodecomando.com](http://www.tablerodecomando.com)

transformen la organización. Se debe considerar que para alcanzar los objetivos financieros es necesario identificar objetivos de extensión para los clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento, así como los mecanismos que proporcionen los recursos necesarios para alcanzar estos resultados. Los objetivos fijados en las distintas áreas nos alejan de la conocida fórmula de disminuir costos para incrementar ganancias, en esta ocasión los objetivos que más ponderación tienen son los referidos a la satisfacción del cliente, reducción de tiempo en el cumplimiento de pedidos, tiempo más corto de llegada al mercado de productos nuevos y el incremento de las capacidades de los empleados, estos objetivos a su debido tiempo se traducirán en un desempeño financiero superior.

4. Aumentar el feedback y formación estratégica. El Tablero de Comando permite a los directivos comprobar las hipótesis en base a las cuales diseñaron su estrategia, para de esta manera vigilar y ajustar la puesta en marcha de sus acciones estratégicas y en caso necesario realizar cambios dentro la visión estratégica global.

En la figura 3.1 se puede ver de manera gráfica los distintos objetivos del Tablero de Comando y la manera como se interrelacionan.

**FIGURA 3.1** Objetivos del Tablero de comando

**FUENTE:** KAPLAN, R y NORTON, D., *“Cuadro de mando integral”*, Barcelona, Gestión 2000, p. 24

### **3.4. VINCULACIÓN DEL TABLERO DE COMANDO CON LA VISIÓN Y ESTRATEGIA DE LA EMPRESA**

Partiendo del hecho de que el Tablero de Comando nos permite motivar al personal para que se ponga en práctica el Plan Estratégico, dicho Tablero se considerará exitoso en la medida en la que pueda comunicar a toda la organización la estrategia elegida por la misma a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

Existen tres principios que permiten que el Tablero de Comando de una empresa se vincule a su estrategia:

#### **3.4.1. MAPAS ESTRATÉGICOS**

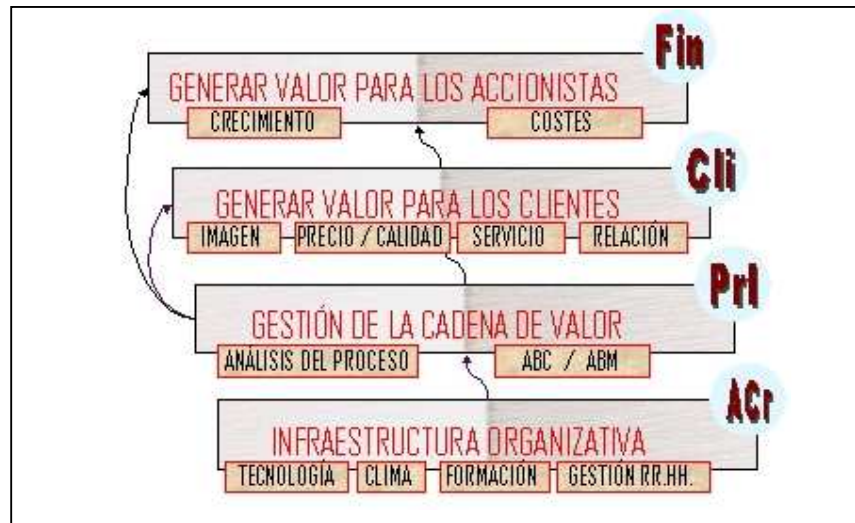
Los mapas estratégicos son la forma gráfica de las relaciones causa efecto. Considerando que una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre dichas relaciones un Tablero de Comando adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia a través de una secuencia de relaciones de causa-efecto; con lo que cada indicador seleccionado debería ser un elemento de una cadena de dichas relaciones, comunicando el significado de la estrategia a toda la organización.

El mapa estratégico es uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el Tablero de Comando. Su configuración no es fácil, se requiere analizar de la mejor manera los objetivos que se pretenden alcanzar y que, realmente, están en concordancia con la estrategia. Además su proceso de configuración no es idéntico para todas las empresas, se requiere un componente de esfuerzo y creatividad ya que, no expresan relación matemática alguna, no son deterministas. La preparación del mapa estratégico, ayuda al aprendizaje del equipo que está intentando implantar el Tablero de Comando, lo que favorece que todos se encuadren dentro de la visión estratégica de la empresa.

Las relaciones que se establecen en el mapa estratégico son entre objetivos, **NO entre indicadores**, éstos últimos sirven para la medición de los objetivos alcanzados.

El ejemplo siguiente fue tomado del sitio web del Dr. Alfonso López profesor de la Universidad de Zaragoza (España):

**FIGURA 3.2** Ejemplo de relaciones causa efecto



**FUENTE:** <http://www.ciberconta.unizar.es/LECCION/bsc/INICIO.html>

Analizando desde abajo la figura, en el área de Aprendizaje-Crecimiento (ACr) la empresa podría establecer inicialmente como objetivo un plan de incentivo, de tal manera que los empleados se encuentren más satisfechos con su trabajo y sean más eficientes.

De esa forma, la Calidad del servicio se incrementaría, siendo este un objetivo del área de Procesos internos (Pri) de la empresa.

Lo que produce una mayor satisfacción del cliente, lo que desemboca en una fidelización notable de la clientela, aspecto que interesa al área de Clientes (Cli).

Lo que finalmente da como resultado mayores ventas lo que a su vez aumenta los beneficios, y en cierto modo, estamos afectando la Estrategia de Crecimiento de la empresa, lo que deriva en mayor rentabilidad y en creación de valor, todos estos, aspectos significativos para área Financiera (Fin) de la organización.

### **3.4.2. LOS INDICADORES ESTRATÉGICOS**

El Tablero de Comando rescata el uso de los indicadores financieros, los cuales nos indican acontecimientos ocurridos en el pasado y reflejan los objetivos comunes a varias estrategias; pero para complementar su análisis e identificar las capacidades competitivas de largo alcance, se deben incluir inductores de actuación futura, cuya influencia pesará sobre los resultados a largo plazo y reflejan la singularidad de la estrategia del negocio. Para desarrollar los indicadores estratégicos es necesario considerar la visión y las estrategias de una organización.

Los indicadores estratégicos tratan de determinar cuáles serían los factores críticos del éxito que contribuirán a la creación de valor económico y la manera en que se deben potenciar las capacidades internas y procesos necesarios para una mejor actuación futura.

Un Tablero de Comando bien construido, conjuga el uso tanto de los indicadores genérico como los inductores de actuación, los resultados generados por ellos nos informan acerca de la manera de conseguir los objetivos y también de el desempeño de las acciones estratégicas.

### **3.4.3. LA VINCULACIÓN CON LAS FINANZAS**

Para evitarnos problemas financieros en un futuro es necesario vincular las mejoras operativas de las empresas con los resultados económicos. Básicamente todos los indicadores del Tablero de Comando deben estar vinculados a los objetivos financieros, ya que la puesta en marcha de los programas de mejora no es el objetivo final de las organizaciones y considerarlos como tales solamente desmotivarán a las organizaciones al no conseguir resultados tangibles.

## **3.5. PERSPECTIVAS DEL TABLERO DE COMANDO**

La metodología del Tablero de Comando se basa en el diseño y configuración de un mapa estratégico manejado primordialmente por las relaciones de CAUSA-EFECTO.

Ninguna perspectiva se maneja de forma separada e independiente, todas están relacionadas entre sí e incluso con la visión y misión de la empresa. En primer lugar debemos fijar los objetivos **Financieros**, por medio de los cuáles trataremos de lograr la Visión. Sin embargo hay que considerar que estos objetivos nos dan la pauta para nuestro trato con los **Clientes**, así como de la manera en que hayamos diagramado y planificado los **Procesos Internos**, tomándose en consideración que es necesario mantener una estrategia de **Formación y Crecimiento** a todo nivel. Cada uno de los indicadores elegidos para las diferentes perspectivas debe formar parte de las relaciones causa-efecto, la cual determina la mejora de la actuación financiera.

### 3.5.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

Mediante la construcción del Tablero de Comando se *“vinculan los objetivos financieros con la estrategia de la empresa y a su vez los objetivos financieros sirven de enfoque para las demás metas e indicadores del resto de perspectivas usadas por esta metodología”*.<sup>26</sup>

Se pueden implementar indicadores de **crecimiento y diversificación** de los ingresos (tasa de crecimiento de las ventas y cuota de mercado por regiones, mercados y clientes seleccionados), **reducción de costos y mejora de la productividad** (aumento de productividad de los ingresos, reducción de los costos unitarios, mejorar la mezcla de los canales, reducir los gastos de explotación) utilización de activos y **estrategia de inversión** (ciclo de caja, mejorar la utilización de los activos).

### 3.5.2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

De acuerdo a Miguel Vogel la perspectiva del cliente *“identifica los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir. Mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados. Evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias. Traduce la estrategia y visión en*

---

<sup>26</sup> KAPLAN, R y NORTON, D., *Op. cit.*, p. 59



*objetivos sobre clientes y segmentos y son estos los que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios”.*<sup>27</sup>

Para poder mantener nuestra participación de mercado dentro de un ambiente tan exigente como el actual es necesario conocer las opiniones de los clientes tanto en su grado de aceptación de nuestros productos como los requisitos exigidos por el cliente.

### **3.5.3. PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO**

Miguel Vogel propone que: *“La perspectiva del proceso interno de la empresa, define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades (innovación, operación, servicio post-venta). Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de las estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes”.*<sup>28</sup>

Es necesario a su vez considerar ciertos factores como la rotación de personal, programa de capacitación para lograr que el recurso humano desempeñe su trabajo de mejor manera y de esta manera lograr los objetivos futuros de la empresa, a su vez es necesario tomar conciencia del área de la Inteligencia Emocional aspectos tales como trabajo en equipo, capacidad para sobrellevar dificultades, lealtad hacia la empresa, entre otros.

### **3.5.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

A partir de esta perspectiva según Vogel se *“obtienen los inductores necesarios para lograr resultados en las anteriores perspectivas. La actuación del personal se lo refuerza con agentes motivadores que estimulen los intereses hacia la empresa. Se miden, las capacidades de los sistemas de información y el clima organizacional para medir la motivación y las iniciativas del personal”.*<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> VOGEL, Miguel [www.tablerodecomando.com](http://www.tablerodecomando.com)

<sup>28</sup> *Ibíd.*

<sup>29</sup> *Ibíd.*

Se crea la infraestructura que permitirá tener una empresa acorde a los cambios tecnológicos, de aprendizaje y de motivación, la inversión en estas tres áreas nos permite apuntalar de mejor manera el éxito a largo plazo.

### 3.6. DISEÑO Y ELABORACIÓN DEL TABLERO DE COMANDO

**TABLA 3.1: FASES DEL TABLERO DE COMANDO**

FASES	RESULTADOS
<b>Concepto estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Misión</li> <li>▪ Visión</li> <li>▪ Procesos de la empresa</li> </ul>
<b>Objetivos y medidas estratégicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objetivos estratégicos</li> <li>▪ Perspectivas</li> <li>▪ Matriz causa-efecto</li> <li>▪ FODA</li> <li>▪ Estrategias</li> <li>▪ Organigrama</li> <li>▪ Medidas de desempeño (Indicadores de gestión)</li> </ul>
<b>Arquitectura del Tablero de Comando</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Selección de Indicadores</li> <li>▪ Indicadores detallados (metas por indicador, responsables por nivel)</li> <li>▪ Fórmulas por indicador</li> <li>▪ Iniciativas estratégicas</li> </ul>
<b>Comunicación, implantación y automatización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Divulgación</li> <li>▪ Automatización</li> <li>▪ Plan de alineación de iniciativas y objetivos</li> <li>▪ Plan de despliegue a toda la organización.</li> </ul>

**FUENTE:** OLVE, Nils-Göran y otros, *Implantando y gestionando El cuadro de mando integral*, Gestión 2000, Barcelona, 2002, p. 62.

### 3.6.1. CONCEPTO ESTRATÉGICO<sup>30</sup>

En esta fase se determina la naturaleza de la compañía, se la describe en su totalidad abarcando aspectos tales como: el sector en el cual se desenvuelve, su desarrollo y el papel de la empresa dentro del mismo, se debe definir su tamaño, el mercado al cual se dirige, caracterizar a los clientes con los cuales trabaja. En este punto es necesario trabajar con el plan estratégico para determinar los factores claves del éxito para crear los indicadores de gestión.

Es importante conocer a los principales directivos encargados de cada área para reconocer los distintos tipos de gerencia y las decisiones para afrontar los problemas diarios que se toman en cada nivel de la organización los indicadores de gestión deben adaptarse a estas variables que se presentan.

En este punto son muy importantes las entrevistas con el mayor número posible de personas, de preferencia realizadas por alguien ajeno a la empresa para obtener una visión objetiva. Es necesario investigar la situación y tendencias del sector en el cual se desempeña la empresa.

Por otra parte hay que establecer o confirmar la visión de la empresa, al mismo tiempo hay que desglosar las diferentes perspectivas que son necesarias en el Tablero de Comando y desglosar la visión global según cada una de las perspectivas para poder desarrollar metas estratégicas generales. En cada uno de las perspectivas es necesario identificar los factores críticos del éxito. Esto se lo lleva a cabo mediante seminarios con los altos directivos y líderes de opinión de la empresa.

---

<sup>30</sup> OLVE, Nils-Göran y otros, *Implantando y gestionando El cuadro de mando integral*, Gestión 2000, Barcelona, 2002, p. 62.

### 3.6.2. DISEÑO DE INDICADORES<sup>31</sup>

Los indicadores diseñados para la alta gerencia mezclan tanto índices financieros como no financieros, para la elección de estos indicadores se debe considerar la naturaleza de la empresa, los factores críticos del éxito y el tipo de estrategia elegida. En este punto se hace necesario que al momento de desarrollar los indicadores se identifique las causas y efectos y establecer un equilibrio.

Así como los problemas y tipos de decisiones varían de acuerdo al nivel que analicemos dentro de la empresa, los indicadores también deben variar por nivel. Por otra parte en la selección de indicadores también influyen los objetivos personales de los gerentes, sus estilos de liderazgo y sobre todo sus opiniones sobre el manejo de la empresa. Una vez elegidos los indicadores es necesario redactar su fórmula de cálculo, por ejemplo determinar el incremento de ventas, grado de aceptación de los clientes, etc.

Al momento de concatenar los indicadores con los procesos de la organización es necesario destacar las responsabilidades de cada uno de los integrantes de la organización, para en un momento dado saber a quien hay que reclamar la consecución de los objetivos. Una manera muy útil de involucrar a todo el personal de la empresa con la nueva estrategia consiste en relacionar sus remuneraciones con los resultados obtenidos según el cronograma.

Para presentar los resultados de los indicadores se debe elegir el formato de tablas y gráficos para de esta manera presentar informes que puedan ser analizados de manera rápida y completa. También es necesario realizar comparaciones constantemente, por un lado con los objetivos fijados en el plan estratégico y por otro con otras empresas del mismo sector.

---

<sup>31</sup> Ibíd., p.87-90

### 3.6.3. IMPLEMENTACIÓN INFORMÁTICA<sup>32</sup>

Existen muchos sistemas de información gerencial, pero en cualquiera que se elija es necesario ordenar los datos en una base de datos, de donde se extraerá la información necesaria de acuerdo a los distintos criterios requeridos mediante técnicas de búsqueda de datos (*data-mining*) resultados que serán puestos a consideración del gerente.

En este paso, es necesario determinar qué herramientas se requieren para asegurar que se obtenga la información más importante para un cuadro de mando. En este punto, hay que considerar los recursos de la empresa, y cuánto es lo que estarían dispuestos a desembolsar por un sistema de información y programas de desarrollo.

Considerando que el Tablero de Comando le da a la empresa una estructura que presenta su visión y estrategia en términos concretos de objetivos e indicadores, es necesario que la empresa cuente con un sistema que recoja información relevante y que a su vez pueda difundir dicha información a los empleados y socios. El sistema de información debe permitir:

- *“Presentar la información de forma comunicativa; con números, figuras, diagramas, o medios múltiples que faciliten el resumen.*
- *Presentar un entorno amistoso para el usuario; contacto sencillo y familiar.*
- *Ser de fácil acceso; la persona que necesita la información debe ser capaz de obtenerla esté donde esté.*
- *Recoger y medir de forma costo-efectiva; los indicadores de información ‘soft’ con frecuencia requieren instrumentos de medición nuevos. El costo de la medición no debe sobrepasar la utilidad de los indicadores.”<sup>83</sup>*

---

<sup>32</sup> *Ibíd.*, p. 255-265

<sup>33</sup> *Ibíd.*, p. 262-263

En la siguiente tabla se presentan las tres categorías de Tecnología de la Información que se puede usar conjuntamente con el Tablero de Comando. Representan tres niveles diferentes de desarrollo.

**TABLA 3.2** Resumen de posibles TI para el Tablero de Comando

	<b>Primera generación</b>	<b>Segunda Generación</b>	<b>Tercera generación</b>
	<b>Generación del usuario</b>	<b>Sistema ejecutivo de información</b>	<b>Modelos de simulación</b>
Tipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visual Basic</li> <li>▪ Excel</li> <li>▪ HTML</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OLAP</li> <li>▪ Pearl</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ithink</li> <li>▪ Powersim</li> </ul>
Propósito	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presentación de datos agradable para el usuario y de fácil acceso.</li> <li>▪ Comparar unidades en el tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presentación de datos agradable para el usuario y de fácil acceso.</li> <li>▪ Comparar unidades en el tiempo.</li> <li>▪ Recolección automática de datos de diferentes fuentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Simular el desarrollo de la empresa con hipótesis y datos históricos.</li> </ul>
Características	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Basadas en datos de diferentes fuentes.</li> <li>▪ Textos y gráficos presentados juntos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Permitir la “penetración” para acceder a información subyacente.</li> <li>▪ Interface específica para el usuario y recuperación de información de un almacén de datos.</li> <li>▪ Información disponible en formato multidimensional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Basadas en hipótesis sobre las relaciones causa-efecto.</li> <li>▪ Herramientas para simular alternativas de decisiones estratégicas.</li> <li>▪ Instrumentos para la comunicación efectiva de las elecciones estratégicas y las relaciones causa-efecto.</li> </ul>

**FUENTE:** OLVE, Nils-Göran y otros, *Implantando y gestionando El cuadro de mando integral*, Gestión 2000, Barcelona, 2002, p. 264.

En el primer nivel, la generación de usuario, permite manejar la manera de presentar los datos y comparar entre unidades y el tiempo. Este sistema se basa en datos que provienen de varias fuentes, algunas manuales y otras automáticas.

En el segundo nivel, los sistemas ejecutivos de información, permiten la recolección automática de datos. En este tipo de sistema es posible analizar las causas de los resultados desplegados en el mismo.

Y por último en el tercer nivel, el más alto, los modelos de simulación, se pueden proyectar el Tablero de Comando hacia el futuro y simular los efectos de cambios en los indicadores. En este sistema, es necesario realizar suposiciones.

Los problemas al implementar los sistemas requeridos, se producen básicamente por la combinación de diferentes fuentes de información y porque los indicadores del Tablero de Comando no pueden ser calculados mediante una simple suma aritmética.

#### **3.6.4. UTILIZACIÓN<sup>34</sup>**

Durante la elaboración del Tablero de Comando, toda la empresa ingresa en un proceso de capacitación muy importante y debido por ello es necesario realizar un esfuerzo extra de comunicación y asimilación de los planes de la alta gerencia.

El Tablero de Comando, es un proceso de gestión de la empresa, por lo que debe contar con sus respectivos presupuestos, planes, programas y organigramas; permitiendo de esta manera que el recurso humano lo socialice, lo asimile y lo involucre en sus actividades cotidianas.

A su vez, el tablero de comando contribuye a la retroalimentación de la información, ya que, mediante esta herramienta podemos volver a valorar nuestras estrategias, considerando a la formulación de las mismas como un proceso continuo y permanente.

Uno de los principales beneficios que se obtiene de la utilización del Tablero de Comando, es la transformación de la empresa en una “organización del conocimiento o aprendizaje”<sup>35</sup> con lo cual la empresa se mantiene en constante evolución y crecimiento, adaptándose a las nuevas circunstancias del ambiente

---

<sup>34</sup> Ibíd., p. 279

<sup>35</sup> Ibíd., p. 282

en el cual se desenvuelve; dentro de este nuevo tipo de organización los recursos humanos tienen la misma importancia que el resto de activos con los que cuenta la empresa, por lo que se procura mantener un proceso sistemático para controlar las aptitudes y habilidades de los trabajadores de la misma manera en que usualmente se controlan los inventarios y otros activos.



## CAPÍTULO 4.

### INVESTIGACIÓN DE CAMPO

#### 4.1. ANTECEDENTES

Equipos Cotopaxi, es una empresa unipersonal, que produce, importa y comercializa artículos deportivos orientados hacia actividades al aire libre, hasta el momento opera como persona natural<sup>36</sup>. Actualmente esta clasificada como una PYMI (Pequeña y Mediana Industria) ya que cuenta con más de 10 trabajadores<sup>37</sup>.

La empresa da empleo a 43 personas de los cuales el 51% constituyen el personal de la planta de producción (taller), el 35% trabaja en los locales comerciales y el 14% restante presta sus servicios dentro del área administrativa y gerencial.

##### 4.1.1. HISTORIA

En 1972 el señor Raúl Benítez de la Pauta, consiguió los fondos para poner un pequeño taller de carpas, mochilas y chompas, esta inversión inicial fue financiada en parte con ahorros propios y aportes familiares. Esta iniciativa surgió debido en parte al boom petrolero que se produjo en esa época, donde se necesitaban artículos para armar los campamentos de exploración y extracción de crudo, y por otro lado su fundador al practicar andinismo, se dio cuenta de la dificultad de conseguir equipo para la práctica de dicho deporte. Hasta ese momento, las únicas posibilidades de adquirir los artículos necesarios eran, por una parte comprando equipo usado a los extranjeros que estaban de paso por

---

<sup>36</sup> “En la organización jurídica de la pequeña y mediana industria prevalecen las compañías limitadas (37.3%) y tienen un peso muy significativo aquellas que operan como personas naturales (35.2%)”.  
DIAGNÓSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA, MICIP, INSOTEC, Marzo del 2002, p. 7.

<sup>37</sup> *Estratificación industrial en base al número de trabajadores:*

*Pequeña industria = 10-49 Personas ocupadas*

*Mediana industria = 50-199 Personas ocupadas*

*Gran Industria = 200+ Personas ocupadas*

FUENTE: CAPEIPI (Cámara de la pequeña industria de Pichincha)

Ecuador o pidiendo a alguien que viajaba al exterior que lo adquiriera, con la consiguiente demora y altos precios.

En los primeros dos años de vida empresarial, Equipos Cotopaxi, vendía a intermediarios sus productos. En 1974 se abrió el primer local de atención al público, el cual estaba ubicado en la Av. 6 de Diciembre al norte de la ciudad de Quito, en este mismo año se obtuvo el RUC para cumplir los requisitos legales. Este local ha cambiado de ubicación a lo largo del tiempo actualmente se encuentra en la Av. 6 de Diciembre y Jorge Washington.

En 1987 se logró financiar la compra de nuevas instalaciones para el taller, ubicadas en el centro de la ciudad, que hasta ese momento funcionaban en cuartos de arriendo, en el nuevo espacio físico se trató de adecuarse a los requerimientos de producción de esa época.

En 1995 se empezó a importar directamente el equipo técnico de andinismo, obviando a los intermediarios y ofreciendo mejores precios a los clientes, además se obtuvo la distribución exclusiva para territorio ecuatoriano de ciertas marcas reconocidas a nivel mundial por su calidad y tecnología de avanzada.

Durante la crisis bancaria de 1997, la empresa pudo superar el *impasse* gracias a que su bajo nivel de endeudamiento bancario y también a la alta rotación de sus productos. El área que se vio más afectada durante este período fue el de la confección que se redujo drásticamente y se dio más énfasis a la comercialización de productos importados.

En el año 2001 se abre el segundo local de “Equipos Cotopaxi”, ubicado en el “Centro Comercial El Recreo”, ya que se quiso atender al gran mercado potencial que existe en la zona sur de la ciudad.

Hace dos años en el 2003, se cambiaron las instalaciones del taller a las actuales que son más modernas y más accesibles, situadas en la zona Sur de Quito en un edificio propio y construido de acuerdo a sus requerimientos, aquí se tienen las bodegas principales, los departamentos de ventas, contabilidad, sistemas, producción y distribución, además se instaló un nuevo local en el “Centro

Comercial Ventura Mall” que sirve al área de Tumbaco y Cumbayá sectores que estaban fuera del rango de acción hasta el momento.

En abril del año 2005, se abrió un nuevo punto de venta ubicado fuera de la provincia de Pichincha (en Ambato).

## 4.2. PLAN ESTRATÉGICO DE EQUIPOS COTOPAXI

### 4.2.1. LÍNEAS DE NEGOCIO

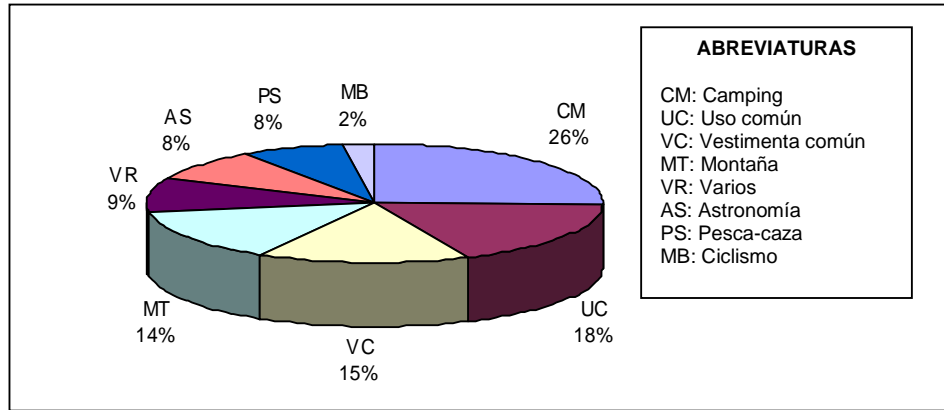
Como se pudo apreciar en los antecedentes de la empresa, “Equipos Cotopaxi” inició sus operaciones como un taller de manufactura (**producción**), pero actualmente en aras de proporcionar una mayor variedad de productos a sus clientes, se añadió otra línea de negocio la cual es **distribución y comercialización** tanto de los artículos que produce como de los que importa o compra a distribuidores ecuatorianos.

**TABLA 4.1** Productos fabricados en el taller

Carpas	Chompas
Fundas de dormir	Chalecos
Aislantes	Bolsos
Colchonetas	Abrigos
Catres	Mamelucos
Fundas	Mochilas
Estuches	
Estacas	

**FUENTE:** Equipos Cotopaxi

Su amplia gama de productos están dirigidos principalmente a la práctica de actividades de aventura al aire libre como la pesca, andinismo y campismo. Adicionalmente cuenta con una línea de binoculares y telescopios. También se ha introducido en el último año la línea de bicicletas, natación, y deportes acuáticos en un menor nivel.

**FIGURA 4.1** Composición de ventas por categoría de producto para el año 2004

**FUENTE:** Equipos Cotopaxi

Para efectos de análisis se ha agrupado las diferentes líneas de productos dentro de ocho categorías: *camping* (CM) que agrupa todos los productos que se utilizan en un campamento, sin importar si es para pesca, montaña o esparcimiento; *uso común* (UC) agrupa todos los productos que pueden ser utilizados ya sea en pesca, montaña o campismo; *vestimenta común* (VC) concentra la vestimenta y accesorios de vestir que puede utilizarse en las diferentes actividades al aire libre; *montaña* (MT) encierra los productos utilizados en la práctica del andinismo; *pesca-caza* (PS) agrupa lo referente a pesca y caza; *astronomía* (AS) incluye telescopios, binoculares y monoculars; *ciclismo* (MB) engloba bicicletas y accesorios; y finalmente *varios* (VR) el resto de productos.

La importancia de las diferentes categorías dentro de la cartera de productos se muestra en la figura 4.1 en base a estadísticas correspondientes al año 2004. Como se puede apreciar, la composición de las ventas por categoría de producto está liderada por los productos de camping representando el 26% de las ventas totales.

#### 4.2.2. PRINCIPIOS CORPORATIVOS DE EQUIPOS COTOPAXI

Respeto a la persona.- Cada persona de la organización debe respetar los derechos y la dignidad de los demás.

Optimización de los recursos existentes.- Al racionalizar el uso de nuestros recursos disminuyen costos lo que redundará en mayor rentabilidad.

Compromiso con el medio ambiente.- Consideramos al medio ambiente como un legado que deberá ser entregado a las futuras generaciones.

Estamos en contra de la mediocridad.- Cumplimos con elevadas normas de rendimiento en todos nuestros puestos, elaboramos planes para el desarrollo y promoción de colaboradores que demuestren iniciativa propia y que tengan actitud positiva, afán de superación, mente abierta, el valor de cuestionar constructivamente las decisiones y políticas, la suficiente flexibilidad para ampliar sus experiencias, el interés auténtico de luchar incansablemente para convertir a su empresa en la primera, cualidades de credibilidad, confianza y sinceridad.

Cliente satisfecho.- Nuestros clientes son nuestra razón de existir, por lo que se deben respeto con productos de calidad, satisfaciendo totalmente la demanda, con puntualidad en las entregas y con precios razonablemente competitivos. Nuestros clientes internos deberán ser tratados con el mismo profesionalismo que nuestros clientes externos.

Trabajador feliz.- Queremos que todo el personal se sienta valorizado dentro de un sistema de justicia y sin preferencias; deberán existir iguales oportunidades para todos, con un sistema de remuneración justa, con una preocupación por el desarrollo del personal, que nuestros trabajadores sientan el total apoyo de su empresa y que estén totalmente identificados con ella.

Producción inteligente.- Debemos utilizar nuestra inteligencia para conseguir los objetivos que nos hemos planteado. Debemos devolvernos la dignidad como seres humanos y fundamentalmente como ecuatorianos, demostrándolo con la elaboración de productos de calidad. Todo lo que hacemos es hecho con profesionalismo, nos ofende la mediocridad y la indiferencia.

#### 4.2.3. VALORES

Para reconocer los valores de la empresa se realizó una encuesta a toda la organización. Ver Anexo 1. Evaluación de principios y valores.

- Respeto
- Honestidad
- Responsabilidad

#### 4.2.4. MISIÓN

Para definir la misión se necesitó que los directivos contesten las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Para quién lo hacemos?

Con las respuestas conseguidas se realizó una lluvia de ideas, de donde se extrajo lo siguiente:

*“Equipos Cotopaxi fabrica y comercializa productos para deportes al aire libre incentivando con ello la práctica de actividades en contacto con la naturaleza, manteniendo altos estándares de seguridad y calidad, y al mismo tiempo trabajando con eficacia y responsabilidad social”.*

#### 4.2.5. VISIÓN

La pregunta de arranque para definir la visión es:

- ¿Cuál es el sueño que deseamos alcanzar en el futuro?

Una vez realizada la lluvia de ideas que obtuvimos de la pregunta anterior se redacta la visión.

*“Liderar el mercado nacional de productos y servicios para la práctica de deportes al aire libre”.*

#### **4.2.6. DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS**

Los objetivos son la cuantificación de la meta. Son los resultados específicos que pretende conseguir la empresa, por lo tanto su formulación y determinación en la Planificación Estratégica son de gran importancia. En este caso se lo hará en base a los lineamientos y exigencias del Tablero de Comando.

##### **4.2.6.1. Objetivos de la Perspectiva Financiera**

- Alcanzar una utilidad neta de al menos 5% anual.
- Reducción de costos y gastos de la empresa en un 5% anual, bajando los tiempos en los diferentes procesos de producción.
- Incrementar los ingresos por ventas respecto al período anterior en un 15%.

##### **4.2.6.2. Objetivos de la Perspectiva de Clientes**

- Incrementar en un 60% el número de clientes regulares, es decir quienes realicen mínimo dos compras al mes.
- Aumentar el porcentaje de ventas de productos Equipos Cotopaxi al 70% con relación al total de artículos vendidos.
- Mantener el índice de satisfacción de clientes en un valor de 8 puntos.

##### **4.2.6.3. Objetivos de la Perspectiva de Procesos Internos**

- Incrementar el número de artículos producidos de año a año en un 25%.
- Atender y solucionar el 100% de reclamos de clientes.
- Disminuir a dos días el lapso de entrega de artículos reparados.

#### **4.2.6.4. Objetivos de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

- Incrementar a 40 horas anuales el tiempo de capacitación por empleado.
- Disminuir a un 4% el nivel de rotación del personal, impulsando la motivación y el compromiso del personal hacia la empresa.
- Invertir por lo menos un 15% de las utilidades en proyectos de desarrollo, profesionalización y tecnificación del Recurso Humano.

#### **4.2.7. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO**

Los factores críticos del éxito son los aspectos que necesitamos para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos, a su vez son los factores que más afectarán a los resultados. Se determinan estos factores de acuerdo a cada una de las perspectivas del Tablero de Comando. Para ello se reunió a los objetivos estratégicos de cada perspectiva en uno solo.

##### **4.2.7.1. Perspectiva Financiera**

Objetivo general: Incrementar las ventas y mejorar la rentabilidad de la empresa.

Factores críticos identificados:

- Reducción de costos y gastos.
- Eficiencia en los procesos.
- Innovación y desarrollo de nuevos productos.

##### **4.2.7.2. Perspectiva de Clientes**

Objetivo general: Aumentar la participación de mercado y mantener satisfechos a los clientes.

Factores críticos identificados:

- Ampliación del mercado objetivo.



- Entregar productos de calidad y con valor agregado.
- Imagen corporativa reconocida y preferida.
- Seguir promocionando el servicio de postventa y garantía.

#### **4.2.7.3. Perspectiva de Procesos Internos**

Objetivo general: Mejoramiento continuo de los procesos y aumento de la productividad.

Factores críticos identificados:

- Levantamiento y estandarización de procesos.
- Control de calidad de productos y servicios.
- Agilidad en respuesta a requerimientos de clientes.

#### **4.2.7.4. Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo**

Objetivo general: Mejorar el clima laboral, fomentar el aprendizaje continuo y el desarrollo personal y profesional.

Factores críticos identificados:

- Conseguir un buen clima organizacional.
- Oportunidad de una formación continua del recurso humano.

### **4.2.8. AMBIENTE EXTERNO**

#### **4.2.8.1. Ambiente Económico del país**

El mayor reto para el país constituye la **reducción de la pobreza**, incrementada por un estancamiento de su economía registrado en los últimos años del siglo XX. En enero de 2000, el Gobierno del Ecuador, presidido por el Dr. Jamil Mahuad, tomó la decisión de adoptar el dólar de Estados Unidos como moneda legal y la

divisa norteamericana empezó a regir totalmente desde septiembre de 2001. El objetivo de esta decisión, fue el de recuperar la confianza de los agentes económicos y, de esta manera, evitar que el Ecuador caiga en problemas de hiperinflación ya que la década de los 90 finalizó con una tendencia creciente de altas tasas de inflación y devaluación monetaria.<sup>38</sup>

Uno de los principales cambios que se nota en la economía ecuatoriana luego de la dolarización, es la disminución drástica en el ritmo de crecimiento del nivel general de precios de los bienes y servicios que se comercializan en el mercado nacional. Luego de tener en el año 2000 una de las **tasas de inflación** más altas (91%) de la historia económica del país, se logró disminuirla de forma importante en el 2004 finalizó con un espectacular 1.95%. Hay que analizar sin embargo que por una parte la reducción de la inflación a cifras cercanas al 2% se debe en gran medida a la dolarización, cosa que ya se esperaba, el modelo de dolarización se sostiene gracias a agentes exógenos como el incremento en el precio internacional del petróleo y las remesas de los inmigrantes, pero aún no se tiene una idea clara de que suceda si alguna de estas dos situaciones disminuya.<sup>39</sup>

El crecimiento del 6.6% del **PIB** en el 2004, se debe al aumento del precio del petróleo ya que en este índice se refleja el agregado de la producción de todos los distintos bienes y servicios de la economía en un período determinado.

Al analizar el incremento de los ingresos petroleros hay que destacar que esto se debe en primer lugar al incremento de los precios internacionales del petróleo y por otro lado a la producción de petróleo por parte de las empresas privadas ya que Petroecuador disminuyó su producción promedio diaria respecto del 2003 en un 6%.<sup>40</sup>

En lo que se refiere al comportamiento del **empleo nacional**. Según fuentes oficiales, la recuperación de la producción nacional ha permitido, en cierta medida, disminuir las tasas de desempleo y subempleo:

---

<sup>38</sup> BEDOYA M., Francisco. *Segundo Informe a la Nación: Las verdades a medias del Coronel*. En: Criterios: Revista mensual de la Cámara de Comercio de Quito No. 78 (Febrero, 2005); p. 13

<sup>39</sup> Ibíd.

<sup>40</sup> Ibíd.

- La desocupación total pasó, en valores promedio, del 15.1% en 1999, al 14.1% en el 2000 y hasta enero del 2004 alcanzó los 11.1% <sup>41</sup>

Se debe considerar factores extraeconómicos que han incidido en su “mejoramiento”. Uno de ellos es la alta tasa de migración de jóvenes ecuatorianos al exterior.

Las **tasas de interés para préstamos**, a pesar de llegar a niveles inferiores al 20%, aún continúan, por un lado, sin estabilizarse alcanzado en marzo del 2005 los 8.15%<sup>42</sup> y, por otro, de acuerdo al criterio de varios de los representantes de las Cámaras de la Producción, aún se hallan en niveles que en una economía dolarizada son preocupantes, ya que le quitan competitividad a la producción nacional, al incrementar sus costos.

En lo que al tema **fiscal** se refiere, se puede apreciar que existe una mejor gestión sobre todo en lo que tiene que ver con la recaudación de ingresos no petroleros, específicamente aquellos de carácter tributario. Este comportamiento en los ingresos fiscales, como es obvio, afecta positivamente y poco a poco ayuda a disminuir la dependencia del financiamiento a través de los ingresos petroleros. Uno de los rubros de recaudación de impuestos que en mayor grado ha crecido es el del IVA alcanzando en el 2004 el valor de 1.911 millones de dólares.<sup>43</sup>

El Ecuador registró un saldo positivo de \$260,2 millones en su **balanza comercial** en 2004, de acuerdo con las cifras del Banco Central. Esto quiere decir que las exportaciones superaron a las importaciones por ese monto. En 2003, la balanza comercial había arrojando un saldo en rojo de \$59 millones. Las exportaciones del país en 2004 aumentaron en un 25% frente a las de 2003; en términos absolutos, el país vendió al exterior \$7 553 millones en bienes y servicios el año anterior frente a las ventas de \$6 038 millones en 2003. Por su parte, las

---

<sup>41</sup> INEC – ENIGHU – Cuarto Trimestre 2003 – 2004

<sup>42</sup> Banco Central del Ecuador (BCE) <http://www.bce.fin.ec>

<sup>43</sup> Servicio de Rentas Internas (SRI) – Departamento de Planificación “*Estadísticas 2004*”

importaciones crecieron en un 19,5% y sumaron \$7 293 millones en comparación con las compras externas por \$6 098 millones del año anterior.<sup>44</sup>

El Banco Central del Ecuador informó que el **riesgo país** (EMBI) descendió a 612 puntos el 4 de marzo del 2005. El riesgo país de Ecuador había alcanzado un techo de 4.712 puntos el 5 de junio de 2000, cinco meses después de que asumiera la presidencia Lucio Gutiérrez para un período de cuatro años.<sup>45</sup>

#### 4.2.8.2. Tratados internacionales<sup>46</sup>

La negociación de tratados de libre comercio es una tendencia mundial que busca ampliar el comercio internacional y la integración económica de los pueblos. Las reglas básicas sobre las cuales se establecen estos tratados podemos encontrarlas en el Acuerdo General sobre aranceles y Comercio (GATT por sus siglas en inglés) suscrito por varios países en 1947. El GATT fija principios que rigen el comercio mundial, basándose en la no discriminación, previsibilidad, y un trato equivalente entre productos nacionales e importados.

En 1994, sobre la base del GATT, se crea la Organización Mundial de Comercio (OMC), de la cual Ecuador es miembro desde 1996. A partir de ese momento el Ecuador accede a derechos en el comercio mundial que debe profundizar mediante acuerdos de integración económica como en la CAN, el MERCOSUR y la ALADI.

Los acuerdos internacionales benefician al país en su totalidad porque: se pueden superar las limitaciones territoriales y de mercado, se abren importantes oportunidades de comercio y empleo, se aumenta el interés de los inversionistas en el Ecuador, se crean nuevas fuentes de transferencia de tecnología, se estimula al ecuatoriano para que produzca más cantidad y calidad y por último nos hará un país más competitivo.

---

<sup>44</sup> [http://www.hoy.com.ec/NotiDinero.asp?row\\_id=197743](http://www.hoy.com.ec/NotiDinero.asp?row_id=197743)

<sup>45</sup> [http://www.mipunto.com/punto\\_noticias/noticia\\_latin.jsp?tipo=ECUADORECO&archivo=050307175336.zhjbqlmk.txt](http://www.mipunto.com/punto_noticias/noticia_latin.jsp?tipo=ECUADORECO&archivo=050307175336.zhjbqlmk.txt)

<sup>46</sup> Extracto de los artículos de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI) “Las PYMES y el TLC”, Octubre 2004 e “Inquietudes del TLC”, Noviembre 2004.

Además estos acuerdos benefician al consumidor porque: recibirá variedad y mejor calidad en productos y servicios, se reducirán los precios en productos importados y nacionales.

Los productores se beneficiarán porque al existir mayor competitividad, se obligará a producir bienes con alta calidad que tendrán una mayor demanda en el mercado, además se amplía el mercado potencial a 280 millones de personas, se permitirá la importación de insumos y materias primas de mejor calidad para la industria y a menores costos.

El Tratado de Libre Comercio (TLC) permitirá la consolidación del acceso de productos ecuatorianos al mercado estadounidense bajo un régimen negociado de arancel cero y con un plazo interesante de por lo menos 12 años de desgravación para Ecuador y una desgravación inmediata por parte de EE.UU. para una gran cantidad de productos ecuatorianos. Además se mejorará sustancialmente la calificación del Riesgo País, porque Ecuador será parte de un grupo de países que por voluntad propia ha decidido llevar sus obligaciones y compromisos en forma muy seria.

El sector de las pequeñas y medianas empresas es un tema prioritario en las negociaciones del Tratado de Libre Comercio. El objetivo de Ecuador es fortalecer y promocionar a las PYMES como empresas proveedoras de bienes y servicios competitivos.

El Área de Libre Comercio de las Américas. Este acuerdo fue lanzado en 1994 y busca un comercio libre de 34 países del continente americano. Comenzó con un pacto para el desarrollo tendiente a preservar la democracia, erradicar la pobreza, conservar el medio ambiente, impulsar el desarrollo sustentable y buscar la integración económica a través de la creación del Área de Libre Comercio de las Américas ALCA.

#### 4.2.8.3. Ambiente Social del país <sup>47</sup>

Es muy importante definir claramente el entorno social en el que se desenvuelven las empresas ya que esta información nos permite fijar las estrategias necesarias para operar eficientemente en el mercado.

Se podría indicar que entre los factores del ambiente social más importantes hallamos: la globalización la cual permite un intercambio cultural imponiendo modas y costumbre pero a la vez permitiendo la exportación de nuestra cultura. Al momento la población ecuatoriana es joven. Ecuador es un país pluricultural y multiétnico

En los últimos tiempos también hemos sido testigos del masivo deterioro de los estándares de vida del ecuatoriano promedio, así como del incremento de la desigualdad en la sociedad ecuatoriana. Las crisis económicas han producido en el corto plazo pérdidas en el capital humano, se ha incrementado la migración, al mismo tiempo que se ha estancado el desarrollo sostenido del Ecuador como sociedad. Entre algunos de los problemas más graves se pueden citar: la baja identidad nacional que sobrevalúa lo extranjero, baja autoestima, altos índices de analfabetismo, un modelo educacional conductista el cual limita la creatividad y la innovación, la desinformación auspiciada por algunos grupos de poder que mantienen a los medios de comunicación bajo su control con la consiguiente censura de algunas noticias de interés nacional.

Debido a las crisis económicas producidas en los últimos años se suscitaron grandes movimientos migratorios, generándose fuga de capital humano y desintegración familiar con los consiguientes problemas de alcoholismo, drogadicción, incremento de la participación de niños en pandillas y adolescentes que quedaron solos o al cuidado de familiares en el Ecuador. Con la desintegración de las familias se degradan los principios y valores lo que conlleva a un aumento de los niveles de corrupción, y por consiguiente hay una crisis de

---

<sup>47</sup> MERLO, Carmen; “*Cruda realidad del desempleo y subempleo*”. En: Criterios: Revista mensual de la Cámara de Comercio de Quito No. 65 (Enero, 2004); p. 48

valores éticos, morales, cívicos en todos los niveles de la actividad pública y privada.

Por otra parte se ha incrementado el nivel de violencia en la mayoría de ciudades del país, por la cercanía con el conflicto colombiano. Se debe destacar el rol de mediador de la Iglesia Católica.

La mayor parte del tiempo se producen fuertes presiones por parte de los grupos de poder que buscan las autonomías incrementándose con ello el regionalismo, que en último caso podría devenir en la desintegración del país.

La desocupación y el subempleo aumentan cada año lo cual junto con el deterioro de las remuneraciones produce que la mayoría de las personas busquen los productos más baratos, sacrificando otras características como renombre o calidad de los mismos.

#### **4.2.8.4. Ambiente Político del país** <sup>48</sup>

Ecuador ha sido una República desde que alcanzó la plena independencia en 1830. Grupos poderosos de las dos regiones principales del país (Costa y Sierra) han dominado alternativamente el gobierno. Desde su independencia, el país ha tenido 19 constituciones, la más reciente redactada en 1998. Tras siete años de gobierno militar en los años setenta, la democracia se restauró en 1979, con una constitución que limitaba la duración del mandato de los funcionarios elegidos. Los problemas causantes de la turbulencia política siguen sin resolver, como las tensiones regionales entre la Costa, cuyo centro es la gran ciudad portuaria de Guayaquil, y la Sierra, alrededor de la capital, Quito. Una consecuencia de la rivalidad regional es que el poder del gobierno central y, en particular, el del Presidente, es relativamente débil. Además, el sistema político se ha fragmentado mucho, sobre todo en los últimos tiempos. En el Congreso hay muchos partidos con distintas ideologías y ninguno de ellos ha dispuesto de mayoría suficiente para promulgar leyes sin cambiar sus alianzas y coaliciones.

---

<sup>48</sup> <http://www.eumed.net/libros/2005/gcc/2b.htm>

En febrero de 1997, el Congreso depuso al Presidente, acusado de corrupción, e instauró un gobierno provisional que demostró ser ineficaz no sólo para impulsar la reforma estructural sino también para dirigir la economía, especialmente cuando se produjo una caída importante de los precios de exportación del petróleo y debido a las lluvias causadas por El Niño que provocaron daños graves. En julio de 1998, Jamil Mahuad fue elegido Presidente y juró el cargo en agosto de 1998. El gobierno de Mahuad firmó sin demora un acuerdo de paz con el Perú, pero debido al empeoramiento de los problemas económicos y bancarios en 1999 se vio obligado a dedicar la mayor parte de sus energías a ocuparse de esos problemas.

En enero del 2000, cuando todavía no habían transcurrido dos semanas desde que la imparable depreciación de la moneda del país le había obligado a anunciar la dolarización de la economía, el Presidente Mahuad fue forzado a dimitir por un intento de golpe militar y civil. Cuando las fuerzas armadas le retiraron su apoyo. Se evidencia que el Ecuador vive momentos de alta inestabilidad política. De una parte, es evidente el desprestigio y poca credibilidad que despiertan los partidos políticos. En el lapso de cinco años (desde 1996 al 2001) se han sucedido seis gobiernos (Abdalá Bucaram, Rosalía Arteaga, Fabián Alarcón, Jamil Mahuad, Triunvirato y Gustavo Noboa) lo cual evidencia la alta conflictividad en que se desenvuelve el Ecuador y la ausencia de liderazgo en la conducción política.

Al hablar de democracia, ésta se la deberá entender en términos de democracia política. La democracia que vive América Latina tiene legitimidad jurídica más no legitimidad social en palabras del ex-Presidente ecuatoriano Osvaldo Hurtado, esta última se alcanzaría una vez que el sistema sea capaz de atender las demandas económicas y sociales de la población; situación que, como hemos visto, en América Latina y, particularmente en el Ecuador, está aún muy lejos de cumplirse por el agravamiento de la desigualdad y la exclusión social. Pues, *“pese a los esfuerzos realizados y a los avances parciales obtenidos por la región en los años noventa para disminuir los niveles de pobreza e indigencia, todavía persisten niveles de exclusión inaceptables, así como una elevada desigualdad en la distribución del ingreso de los hogares”*(CEPAL, 2001:25).



La labor del Congreso Nacional se halla cuestionada por la población debido a la forma deficiente que se ha desempeñado en el campo legislativo y fiscal. Se conoce que las políticas y decretos emitidos dentro del Congreso están asociados a grupos de poder. De esta manera la política y los políticos son sinónimo de ineficiencia y corrupción.

#### **4.2.8.5. Ambiente Legal del país** <sup>49</sup>

Al momento se percibe una inseguridad jurídica en el Ecuador la cual se origina principalmente por la estructura del sistema jurídico en el cual se violan a diario disposiciones constitucionales y legales. El caos jurídico en el Ecuador se inicia con el Estado, el cual mediante 72 organismos estatales ha emitido 113.000 cuerpos legales distintos. Otro problema a considerar es que la mayoría de las decisiones en los conflictos legales no provienen de jueces sino de empleados de la Función Ejecutiva e incluso algunas veces ciertos militares y policías actúan de jueces dentro de sus instituciones.

La inseguridad jurídica tiene sus costos los cuales según cálculos aproximados son millonarios, por un lado se tiene el sector petrolero en el cual se ahuyenta la inversión extranjera en el país, con las negativas a las reformas de la Ley de Hidrocarburos, el irrespeto a los contratos y la oposición de los sindicatos, en el sector eléctrico las pérdidas se producen por trabas legales y la oposición de mafias del sector, en aduanas se pierde millones de dólares anualmente debido a la evasión y al contrabando, otro problema en las aduanas es la demora de 20 días o más en sacar los contenedores de los puertos, aduciendo “duda razonable” con lo que muchos comerciantes incluso pueden quebrar al tener su capital estancado en el puerto.

Por otra parte la Ley de Defensa del Consumidor crea una cultura de calidad en el cliente, el cual no duda en reclamar si algún producto no cumple con las características presentadas al momento de su compra. Las leyes laborales rígidas dificultan mucho la contratación y en muchos casos son demasiado favorables

---

<sup>49</sup> ARROBA B. Milton. *La inseguridad jurídica hunde al Ecuador*. En: Criterios: Revista mensual de la Cámara de Comercio de Quito No. 76 (Noviembre, 2004); p. 21

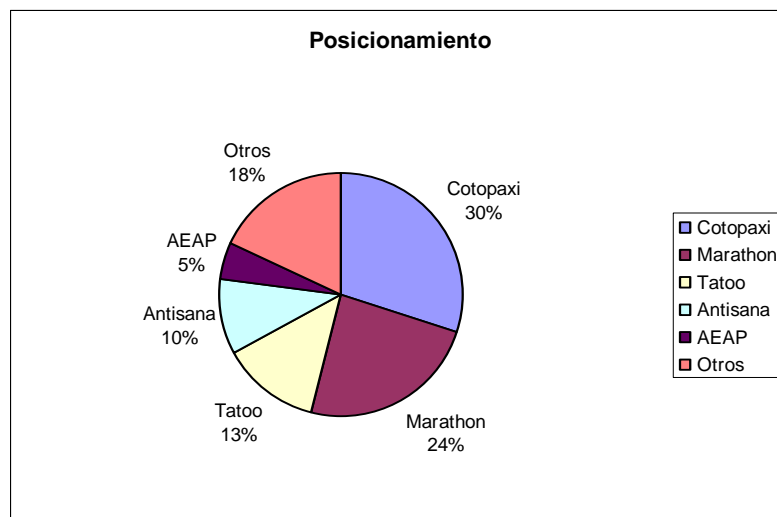
para los empleados, teniendo la empresa que pensar dos veces antes de despedir a alguno de los suyos aún cuando estos demuestren ineptitud.

#### 4.2.8.6. Ambiente Competencia

Debido a la amplia gama de productos que ofrece Equipos Cotopaxi tiene diversos competidores. Los mismos que se clasifican de acuerdo a las diferentes categorías de producto y en algunos casos un competidor afecta a más de una categoría. A continuación se realiza un análisis de las principales categorías.

En lo referente al **campismo** tenemos:

**FIGURA 4.2** Posicionamiento De Mercado En Artículos De Campismo



**FUENTE:** Equipos Cotopaxi

Los principales competidores en esta categoría son Tatoo, Kao y Marathon. Tatoo es el competidor más especializado de los tres, los principales productos con que compite son: carpas, bolsas de dormir y aislantes.

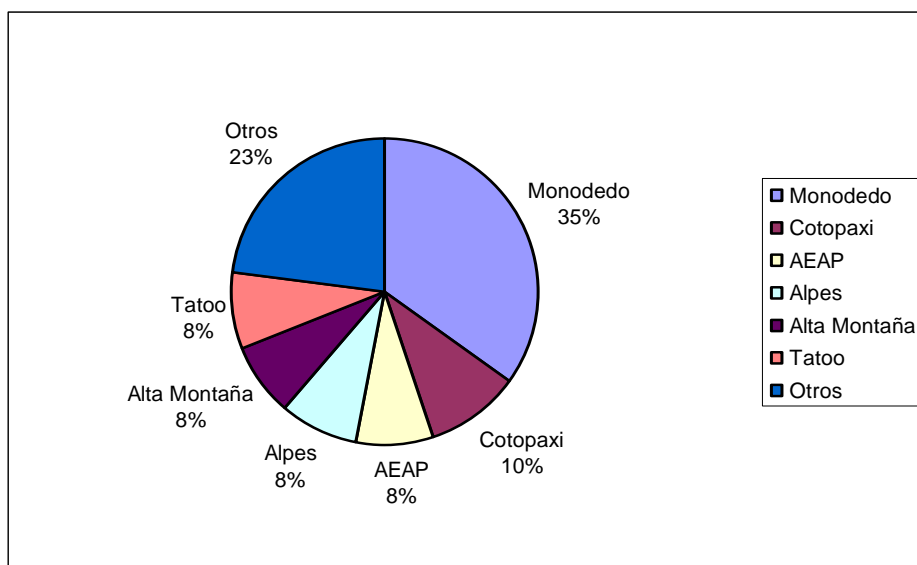
Kao y Marathon son competidores que poseen equipo menos especializado que Tatoo. A diferencia de este local, dichos almacenes poseen más variedad en accesorios para campamentos.

En cuanto a la categoría **ciclismo**:

En esta categoría existen dos grandes grupos de consumidores de productos: los especializados y los novatos. Equipos Cotopaxi con los productos que actualmente dispone se enfoca básicamente al segundo grupo. Existen muchos locales especializados en ciclismo de montaña que no representan una competencia directa en lo que a bicicletas se refiere, más bien locales menos especializados como Kao, Oxford, y demás tiendas informales son los principales competidores dentro de esta categoría.

En lo referente al **equipo de montaña**

**FIGURA 4.3** Participación De Mercado En Equipo De Montaña



**FUENTE:** Equipos Cotopaxi

Los principales competidores de esta categoría son Monodedo, Tatoo, Asociación Ecuatoriana de Andinistas Profesionales (AEAP), Alta Montaña y Alpes. Cada uno especializado en las distintas ramas del montañismo. Monodedo es el líder en participación de mercado en equipo de escalada. Tatoo compite directamente con ropa, mochilas, calzado especializado y en menor grado con equipo de escalada. AEAP básicamente se enfoca a equipo técnico de escalada y alta montaña. Alta Montaña y Alpes son tiendas más pequeñas que poseen poca variedad en sus

productos sin embargo se pueden encontrar equipos de marcas reconocidas y difíciles de encontrar en el mercado.

En el área de **caza y pesca**:

El principal competidor y menos especializado en esta categoría es Kao, sin embargo no posee la misma variedad de productos que Equipos Cotopaxi. También se puede encontrar algo de productos de pesca en pequeños locales situados en el sector de La Mariscal, los cuales no constituyen una seria amenaza.

Estos competidores también representan una amenaza en otras líneas de producto no mencionadas como las de uso común; es decir, gafas, linternas, navajas, etc.

#### **4.2.8.7. Ambiente Tecnología**<sup>50</sup>

En el último estudio de las PYMIS realizado por el INSOTEC en el año 2002 se evidencia el mejoramiento del nivel tecnológico respecto a estudios anteriores (1993 y 1996). Para el año 2002, el 29.1% del equipamiento es considerado por los empresarios como de accionamiento manual; el 43.6%, semiautomático; el 23.6%, automático y el 3.7% computarizado.

El **nivel tecnológico** de la maquinaria corresponde a las siguientes definiciones:

- **Accionamiento manual**, si el operario tiene incidencia directa mediante su fuerza de trabajo en el arranque y operación de la máquina;
- **Semiautomática**, cuando las tareas manuales son reemplazadas por operaciones hidroeléctricas o neumáticas;
- **Automática**, si las operaciones se ejecutan a través de secuencias y tiempos específicos determinadas por un sistema de control;

---

<sup>50</sup> Todos los datos que se mencionan en el siguiente subcapítulo fueron tomados del “*DIAGNÓSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA*”, MICIP, INSOTEC, Marzo del 2002, p. 66-125

- **Computarizada**, si hay presencia de un ordenador que ha sido programado y controla todo el proceso.

El proceso de modernización tecnológica de la PYMI, especialmente en los procesos de fabricación, todavía es restringido, más aún si se considera que la incorporación de máquinas computarizadas es muy limitada.

En lo referente a la **antigüedad de la maquinaria**, el 43% de la misma tendría una edad máxima de 10 años; el 31% entre 10 y 20, y el 18%, entre 20 y 30 años; el 8.4% tendría más de 30 años. Si se tiene en cuenta la velocidad con la que opera el cambio tecnológico, es fácil advertir el atraso que tiene el sector.

En lo que respecta a **tecnologías de información y comunicación** se advierte una débil incorporación de sistemas computarizados de manejo de la información, pues el 36% de las empresas manifiesta que no dispone de ordenadores y el 35%, que dispone de uno sólo. Las empresas que estarían utilizando entre 2 y 3 representan el 20% y el 9% tendría más de tres.

El 66% de empresas que tienen computador afirman que poseen Internet. Las que no lo utilizan atribuyen a costos elevados y, en última instancia, a políticas internas. Para el 87% de estas empresas su integración a las redes mundiales de información y comunicación no tiene más de tres años, esto determina que sea una herramienta que todavía no se la aprovecha de la mejor manera.

Es evidente que las empresas que llevan mayor tiempo de utilización de estas tecnologías informáticas presentan un perfil distinto de organización y gestión, así también, la intensidad de uso en lo administrativo, financiero y comercial ha significado una sustancial mejora en estas áreas. Sin embargo, se mantiene una pobre tecnología en otras áreas como producción, control de calidad, mantenimiento.

En lo referente a **productos y procesos** cabe destacar que el 66% de la producción se realiza bajo pedido, aún en aquellos sectores cuyas características de fabricación favorecen la producción continua como alimentos, confección textil, químicos.

El **control de la producción y los sistemas de control de calidad**, se encuentran bajo responsabilidad del jefe de la planta y siguiendo procedimientos manuales, es decir, poco técnicos. La delegación de responsabilidades en personal específico es todavía de alcance muy limitado.

En lo referente a los **métodos de control de calidad**, prevalece la inspección visual por simple observación (57.4% de las empresas), sin la utilización de instrumentos especializados para ensayos y pruebas relacionados con parámetros establecidos en normas y especificaciones, lo cual, por lo demás, es congruente con la baja disponibilidad de laboratorios y equipos especializados de verificación.

Dadas sus limitadas condiciones financieras y el estado de situación de las empresas productoras, es difícil que la PYMI entre ampliamente, como sector, en la adopción de sistemas internacionales de calificación de calidad (normas ISO u otras), sin embargo, hay algunas empresas que ya lo han hecho.

Los resultados del estudio del INSOTEC respecto a la **capacidad utilizada** fueron: en promedio, la PYMI ocupa el 62% de su potencial de producción. Los bajos niveles de utilización se deben a limitaciones del mercado, la competencia entre empresas locales y con la oferta importada. En ciertos sectores, como confección y calzado, el tema del contrabando es una preocupación fuerte.

Otro punto que hay que resaltar es que el 39% de empresas no tendría **contabilidad de costos**. De las empresas que llevan contabilidad de costos, el 87% lo hace por cuenta propia, pero el tema se estaría considerando como un asunto exclusivo de fabricación, sin advertir la pertinencia de hacerlo en las fases de diseño, comercialización, servicios de postventa, etc.

Las formas de procesamiento y utilización de la información respecto a la **gestión de inventario**, están rezagadas respecto de las necesidades del proceso productivo ya que en alrededor del 28% de las empresas se está apelando a la experiencia, es decir a la costumbre, lo cual explica la vulnerabilidad del "sistema"; el 36% está empleando kárdex manual y solamente el 36%, formas computarizadas.

La **gestión ambiental** es probablemente, uno de los temas menos atendidos en la agenda de las empresas. En todo caso, el 24% de las empresas manifiesta haber recibido capacitación en gestión ambiental y de éstas, el 40% considera que su incidencia fue alta. El financiamiento en un 83% provino de recursos propios de las empresas.

En cuanto al tema de **mercadeo** los resultados obtenidos en el estudio del INSOTEC fueron: el 90% de las PYMIS sostiene que conoce los gustos del consumidor, los hábitos de sus clientes, la calidad y los precios de la competencia. Sin embargo, sólo el 57% afirma que realiza investigaciones de mercado, por lo que no habría un sustento técnico en ese conocimiento del mercado. Adicionalmente, el 85% sostiene que ofrece garantía de calidad, afirmación que contrasta con los métodos de control de calidad utilizados, según se indicó anteriormente.

Aunque con una diferencia no significativa, las empresas utilizan más **materia prima** de origen nacional (52% de empresas) que importada (48%). Aunque, en promedio, ha disminuido la utilización de materia prima local.

La PYMI revela un bajo poder de negociación frente a sus proveedores, esto quiere decir que son muy débiles sus posibilidades de influir sobre la calidad, precios, especificaciones, volúmenes, plazos y demás requerimientos. También se observa un débil desarrollo de la gestión de proveedores, entendida como una estrategia para reducir costos y agregar valor.

En lo referente a la **organización empresarial**, más de la mitad de las empresas (el 54%) habrían definido su misión y el 72% sus metas. Además, en el 73% los trabajadores las conocerían y, por lo tanto, las compartirían y trabajarían para ellas en el ejercicio de sus actividades cotidianas. En el 87% de los casos los gerentes manifiestan disponer de información oportuna para la toma de decisiones. Sin embargo, si se cruzan estos datos con otros resultados de la presente investigación, relacionados con la organización, administración, mercado, producción y otros aspectos de la empresa, se advierten evidentes contradicciones.

Todas las empresas llevan contabilidad general. La mayoría (75%) por cuenta propia y un grupo importante (25%), utilizando servicios de terceros. El 77% sostiene que utiliza medios computarizados y, complementariamente, el 23%, que todavía emplea sistemas manuales. Sin embargo, el 76% de PYMIS estaría trabajando con datos atrasados ya que obtiene balances con periodicidad mayor a la trimestral, es decir, en la práctica no se cuenta con información oportuna para tomar decisiones.

#### **4.2.9. AMBIENTE INTERNO**

La empresa se encuentra ubicada en Quito, al sur de la ciudad, manteniendo tres locales en puntos estratégicos de la ciudad y a partir del mes de Abril del presente año se abrirá otro local en la ciudad de Ambato todos ellos dedicados a la comercialización, en la planta principal se encuentra el taller de producción y las bodegas principales tanto de productos importados, de materia prima y así como de los producidos por sus operarios.

##### **4.2.9.1. Área de Producción**

###### *4.2.9.1.1. Materia Prima*

El abastecimiento de materia prima es un proceso básico para el cumplimiento de pedidos en el área de producción. La materia prima utilizada en el proceso productivo es de origen nacional e importada, en un volumen del 30% para la primera y un 70% para la segunda.

La razón, por la cual el volumen de materia prima importada es mayor que la nacional, es porque en el Ecuador existen pocos proveedores de los insumos requeridos, y en algunos casos los precios ofrecidos no están de acuerdo a la calidad de los materiales. El tiempo de relación que la empresa mantiene con sus proveedores tiene un promedio de 10 años; debido a ello Equipos Cotopaxi se ve favorecido con créditos de hasta 120 días y descuentos del orden del 10% y 25%.



**TABLA 4.2 TIPOS DE MATERIA PRIMA**

<b>Materia Prima Nacional</b> <b>30%</b>	<b>Materia Prima Importada</b> <b>70%</b>
Hilos	Tela Nylon
Plumón	Hilos
Reatas	Hebillas
Planchas EVA	Ojalones
Tela mosquitero	Lonas
Varilla de aluminio	Velcro
Piola	Broches
	Tela encauchada
	Lona repelente

**FUENTE:** Equipos Cotopaxi

El control de inventarios de materia prima se lo realiza mediante un software, a través del cual se puede conocer exactamente la cantidad existente, este sistema es antiguo, su entorno de aplicación no es amigable con el usuario y en ocasiones produce errores de manejo del sistema.

La compra de materia prima se basa principalmente en los pronósticos de ventas trimestrales, los cuales se los elabora en base a ventas anteriores, stock de productos en cada almacén y considerando factores exógenos como temporada de vacaciones tanto en la región Costa como Sierra, Navidad, feriados, etc.

#### *4.2.9.1.2. Proceso de Producción*

Los pasos para la elaboración de los productos marca Equipos Cotopaxi son los siguientes:

**Pedido:** se la realiza desde los locales de venta, clientes que acostumbran a dirigirse al taller, o para reponer el stock de un determinado artículo una vez que la persona encargada pasa nota de esta necesidad.

Orden de Producción: se calcula el material a utilizar y el tiempo que se demorarán en producir, se da la orden para que saquen la materia prima de la bodega.

Rayado: tomando en cuenta la orden de producción, las tallas, cantidad, el tipo de artículo se procede a rayar con tiza siguiendo un molde la tela.

Corte: con ayuda de la máquina cortadora, el técnico y su auxiliar recortan la tela siguiendo el rayado.

Costura: con las piezas cortadas se pasa a las costureras para que empiecen a armar el artículo, en esta etapa es necesario esperar ciertos subprocesos por ejemplo: en las mochilas antes de armarlas completamente es necesario que rellenen la espalda y las hombreras con plancha EVA.

Acabado: esta es la última etapa del proceso de producción aquí se inspecciona que se hayan seguido las instrucciones de la orden de proceso (tallas, cantidad, color, etc.), y se añaden a los artículos los accesorios (cordones, piolas), también se cortan los hilos largos, se borran las marcas de la tiza, se comprueba que todo este funcionando (cierres, broches), se procede a empaacar al producto.

Distribución: dependiendo de quien realizó el pedido se procede a distribuir el lote de productos terminados, algunas veces va a los almacenes, otras se entrega al cliente en persona o se va a colocar el producto (en carpas y toldos especialmente)

Ver Diagrama de Flujo del Proceso de Producción. Anexo 2

La empresa trabaja en un solo turno de 8 horas diarias, aunque desde el año anterior ha sido necesario incrementar 1 hora adicional diaria ya que los trabajos están retrasados, de la misma manera ha sido necesario la compra e instalación de maquinaria nueva y el incremento del número de costureras para el cumplimiento de pedidos.

El control de la producción es mensual y semanal; sus costos unitarios se los lleva en una hoja electrónica (EXCEL), y básicamente su cálculo se lo realiza a través de un conteo físico y visual.

Al momento no existe ninguna herramienta de planificación y programación de la producción, las actividades productivas se desarrollan en base a proyecciones de ventas y a la demanda que se estima existe en el mercado.

En las instalaciones de Equipos Cotopaxi se tiene delimitado cada una de las siguientes áreas: producción, bodega de materia prima y bodega de productos terminados. Al momento las bodegas tanto para materia prima como para productos terminados no tienen un tamaño adecuado por lo que se ha comenzado a invadir con productos otras áreas de producción.

#### *4.2.9.1.3. Desarrollo Tecnológico*

La maquinaria utilizada por la empresa es de accionar mecánico en un 80% y es semiautomático en un 20%.

La maquinaria más antigua tiene ya 15 años, por lo que se hace prioritario renovar el equipo para mejorar por un lado los tiempos de producción y por otro para mejorar la calidad de los productos.

Ver Inventario de Activos. Anexo 3.

En cuanto a maquinaria se prefiere utilizar máquinas procedentes de Europa o de Japón especialmente las marcas JUKI y ADLER, se prefiere estas marcas ya que tienen servicio técnico en la ciudad de Quito, y además tienen una amplia variedad de máquinas de coser industriales.

Las computadoras utilizadas en los locales comerciales son de marca IBM, Pentium III, se eligió esa marca y capacidad debido en primer lugar a las garantías ofrecidas por el prestigio de IBM y por otra parte debido a los requisitos de hardware para poder utilizar los distintos paquetes informáticos necesarios para el trabajo diario.

Al hablar del ambiente tecnológico es necesario referirse a la contaminación ambiental, producida por la industria en el país. Sin embargo el impacto ambiental que produce la empresa no es muy alto en comparación con otros sectores, ya que sus procesos productivos no dejan residuos tóxicos.

#### *4.2.9.1.4. Calidad*

Equipos Cotopaxi, siempre se ha preocupado de brindar a sus clientes productos de óptima calidad, por lo que se ha buscado los medios más adecuados para fabricar productos atractivos, durables y resistentes. Este es uno de los aspectos que más problemas presenta en el proceso productivo, ya que actualmente el control de calidad se lo realiza por simple observación.

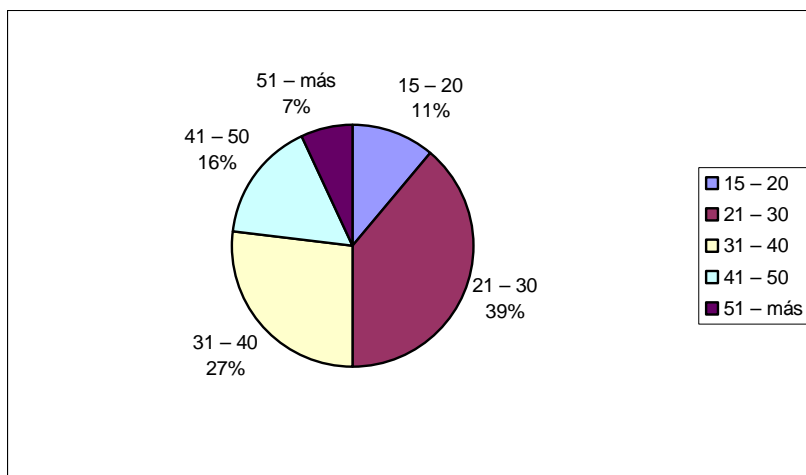
#### **4.2.9.2. Área de Marketing**

En este ambiente, la empresa no se encuentra muy desarrollada y la mayoría de las acciones que se realizan en este campo se las toma en base a estimaciones.

##### *4.2.9.2.1. Clientes Externos*

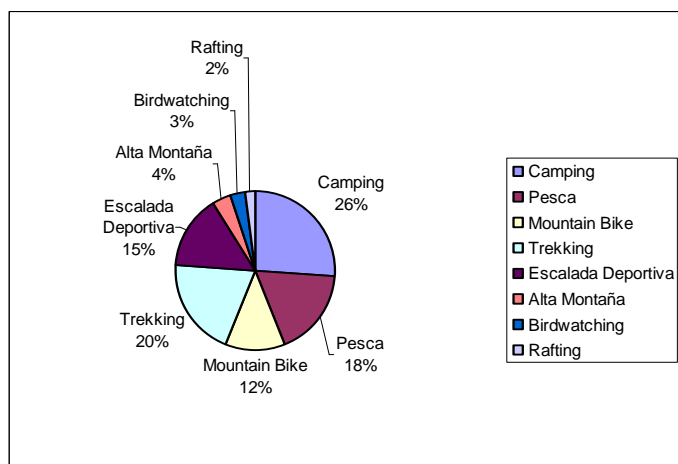
El grupo objetivo de Equipos Cotopaxi lo constituye personas amantes de la naturaleza y de las actividades al aire libre. Debido a las diferentes categorías de producto existentes existen subsegmentos de mercado distintos para cada una. Sin embargo en términos generales el grupo objetivo de Equipos Cotopaxi se compone de la siguiente manera de acuerdo a las investigaciones desarrolladas por la propia empresa.

A continuación presento cuatro gráficos de la composición de clientes externos de acuerdo con la edad, sexo, actividad deportiva y satisfactores de compra.

**FIGURA 4.4** Composición de clientes por edad en el año 2004

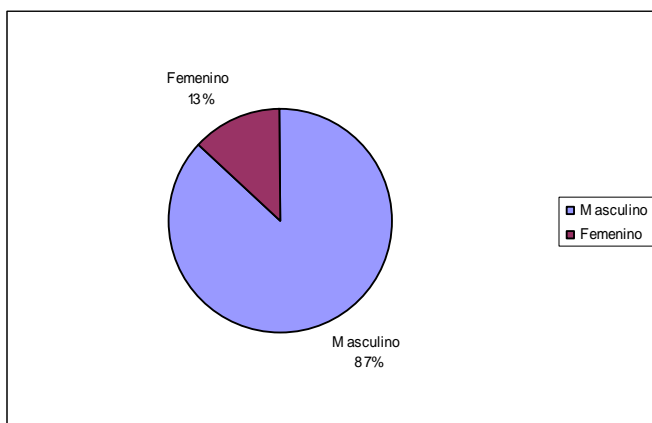
**FUENTE:** Equipos Cotopaxi

Como se puede apreciar en la figura anterior la mayor parte de nuestros clientes se ubica en el rango de entre 21 a 30 años con el 39%, seguido por el rango de entre 31 a 40 años. De donde se puede extraer que la mayoría de nuestros clientes son mayores de edad.

**FIGURA 4.5** Composición de clientes por actividad

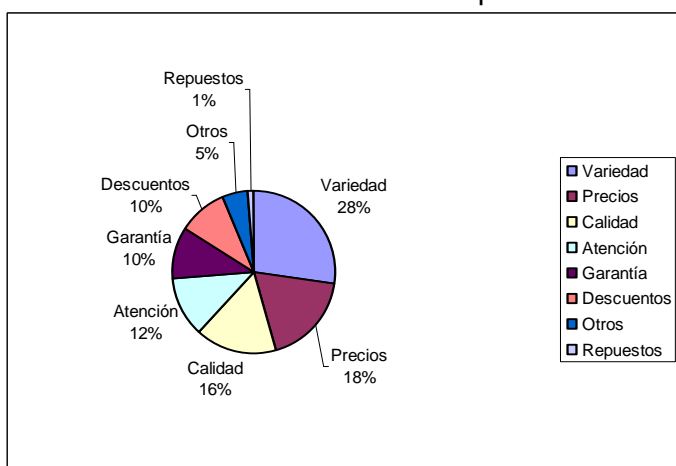
**FUENTE:** Equipos Cotopaxi

De acuerdo al gráfico anterior la mayor parte de nuestros clientes acuden a los locales para adquirir artículos de Camping con el 26% seguido de artículos usados para practica Trekking con el 20%.

**FIGURA 4.6** Composición de clientes por género

**FUENTE:** Equipos Cotopaxi

Por otra parte el 87% de sus clientes son de sexo masculino, avizorándose de esta manera una oportunidad de desarrollo de segmentos de productos dirigidos a la población femenina.

**FIGURA 4.7** Satisfactores de compra de clientes

**FUENTE:** Equipos Cotopaxi

Los satisfactores de compra son las razones por las cuales los clientes prefieren a Equipos Cotopaxi de entre sus competidores. Los motivos más nombrados de entre nuestros clientes son principalmente la variedad de productos a su elección con el 28%, y los precios con el 18%.

#### *4.2.9.2.2. Proveedores*

El abastecimiento de materia prima y materiales está considerado como un proceso básico para el cumplimiento en el área de producción que consiste en el aprovisionamiento de materiales para obtener productos en tiempo y condiciones óptimas.

La materia prima que se utiliza en el proceso productivo es de origen nacional e importado en un porcentaje de un 30% y 70% respectivamente.

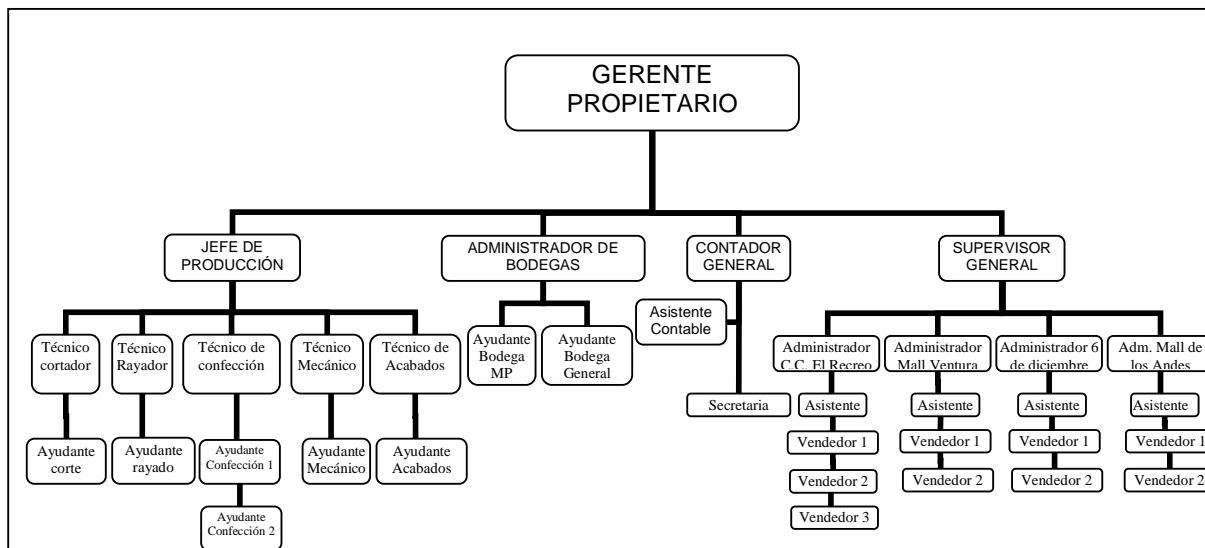
La política de inventario de la empresa ha sido contar siempre con toda la materia prima necesaria para cumplir con los compromisos de ventas, intentando mantener un stock mínimo de materiales almacenados y minimizar el costo financiero de ello.

Las marcas de los productos importados son reconocidas a nivel mundial y se siguen estrategias de marketing globales sugeridas por las casas matriz de las marcas, se citan por ejemplo en binoculares y telescopio las marcas BUSHNELL y TASCOS, en brújulas BRUNTON, etc.

#### *4.2.9.2.3. Distribución*

Al momento se realiza la entrega de los productos terminados a los almacenes, mediante un vehículo alquilado (una camioneta), el cual ya no es lo suficientemente grande como para abastecer adecuadamente a los almacenes y por otra parte es inseguro. En cada viaje de entrega se revisa la mercadería con el encargado de bodegas y con los trabajadores de los locales comerciales.

Cuando los locales comerciales, realizan ventas a provincias se suele enviar la mercancía mediante fletes aéreos o terrestres la carga a su destino, el costo del envío lo absorbe Equipos Cotopaxi.

4.2.9.2.4. *Cliente Interno***FIGURA 4.8** Organigrama de equipos cotopaxi**FUENTE:** Equipos Cotopaxi

En la línea de negocio dedicada a la producción laboran actualmente 25 personas, los cargos se desglosan de la siguiente manera:

**TABLA 4.3** Personal del Taller

No. de Personal	Cargo
2	Bodegueros,
1	Técnico de Mecánica,
1	Ayudante de Mecánica
2	Técnico de Rayado,
2	Técnico de Corte,
3	Ayudante de Corte
2	Técnico de Acabados,
4	Técnicos de Confección
8	Ayudantes de Confección

**FUENTE:** Equipos Cotopaxi



La diferencia entre técnico y ayudante radica en los años de experiencia previa y en el conocimiento que tenga cada persona, por ejemplo: las personas que trabajan como técnicas de confección son costureras que han terminado sus estudios en colegios técnicos especializándose en Corte y Confección y están acreditadas con el título de Maestras en la Rama de Corte y Confección, debido a ello su sueldo es mayor ya que se espera un mejor desempeño en relación con las ayudantes que son costureras que recién empiezan su vida profesional, es la misma relación en cuanto a los demás técnicos y sus ayudantes. La edad promedio de los trabajadores es de 25 años.

Los locales comerciales son tres en cada uno laboran entre cuatro y cinco empleados dependiendo del tamaño del local, actualmente la fuerza laboral está compuestas por 13 vendedores entre estos se distinguen los siguientes cargos:

**TABLA 4.4** Personal del Almacén

<b>No. De Personal</b>	<b>Cargo</b>
3	Administradores de Almacén
3	Subadministradores
7	Vendedores

**FUENTE:** Equipos Cotopaxi

De la misma manera que en el taller la diferencia entre Administrador, Asistente y Vendedor es la experiencia y la capacitación que presenta cada persona. La edad promedio de los trabajadores del almacén es de 22 años y la mayoría son bachilleres en contabilidad.

En el área administrativa laboran 5 personas como es una empresa pequeña los cargos son polifuncionales.

**TABLA 4.5** Personal del área administrativa

<b>No. De Personal</b>	<b>Cargo</b>
1	Gerente
1	Contadora y Gerente de Recursos Humanos
1	Asistente de gerencia y contabilidad
1	Técnico en sistemas
1	Secretaria

**FUENTE:** Equipos Cotopaxi

La edad promedio en esta área es de 37 años y todas las personas tienen estudios superiores, pero hay que considerar que no todos terminaron su carrera.

#### **4.2.9.3. Área Administrativa**

En este momento, la empresa no cuenta con mediciones de desempeño ni con ningún otro indicador de gestión, el escalafón de sueldos se basa principalmente en la antigüedad de los trabajadores y de alguna manera en la capacitación que tienen.

De la misma manera, no se cuenta con programas de capacitación para el personal que labora en producción, ni entrenamiento, cuando un trabajador empieza a laborar en la empresa se espera que sus compañeros le enseñen la manera de realizar las tareas a él encomendadas. En cuanto a ventas si se realizan periódicamente cursos y talleres tanto de conocimiento del producto como de técnicas de venta.

Como ya se ha mencionado la empresa no realiza ningún tipo de presupuesto, ni tampoco de planificación. En lo referente al control en los almacenes se realizan arqueos de caja diarios, y periódicamente se hacen controles de inventario mediante el conteo físico. En el área de producción, se lleva un registro de entradas y salidas de bodega tanto de materia prima como de productos

terminados e importados de igual manera se realizan periódicamente controles de inventario. No se tiene registrado tiempos ni movimientos del proceso productivo.

Las decisiones dentro de la empresa las toma en última instancia el Gerente, aunque siempre se hacen juntas para explicar los cambios o mejoras que se van a realizar.

#### **4.2.9.4. Sistemas de Información**

El programa de inventarios y contabilidad está desarrollado en lenguaje DATAFLEX; en entorno DOS, el cual por una parte permite un acceso más rápido a los datos y por otra es compatible con algunos equipos que funcionan en las oficinas centrales y que no son de última generación.

También se utilizan programas informáticos de Microsoft especialmente Windows, Office en las oficinas centrales y locales comerciales. Se ha utilizado Internet por cerca de siete años, este nuevo sistema de comunicación es muy útil para contactarse con los proveedores del extranjero, y además algunas instituciones exigen que se hagan ciertos trámites por ese medio, por ejemplo el Instituto de Seguridad Social (IESS) solicita que se utilice el programa Historia Laboral para llevar los registros de los trabajadores, el Banco Central exige que se utilice su página referente al comercio exterior para otorgar las licencias de importación, Repsol YPF solicita llenar la calificación de proveedores y que se la envíe por correo electrónico (e-mail), etc.

#### **4.2.9.5. Área Financiera**

Para un análisis de ésta área se procedió a calcular los índices financieros en base a los estados financieros de Equipos Cotopaxi.

Ver Anexo No.4 Estados Financieros de Equipos Cotopaxi.

TABLA 4.6 Razones Financieras De Equipos Cotopaxi

RAZONES FINANCIERAS	Fórmula	PERÍODOS			COMENTARIOS
		2002	2003	2004	
<b>1. LIQUIDEZ</b>					
Capital de trabajo bruto	<i>Activo Corriente</i>	165.500,51	139.877,00	340.151,60	El capital de trabajo en el año 2003 sufre un descenso del 15% respecto al año anterior pero para el año 2004 se recupera y se aumenta en un 143%.
Capital de trabajo neto	<i>Activo corriente – Pasivo corriente</i>	139.847,27	104.803,00	311.337,58	El capital de trabajo neto en el año 2003 sufre un descenso del 25% respecto al año anterior pero para el año 2004 se recupera y se aumenta en un 197%.
Razón corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	6,45	3,99	11,81	La liquidez baja abruptamente para el año 2003, lo que representó que la empresa tuvo menos posibilidades de efectuar sus pagos en el corto plazo, pero para finalizar el año 2004 nuevamente volvió a recuperar liquidez.
Prueba ácida o razón corriente disponible	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventario final}}{\text{Pasivo corriente}}$	0,83	0,53	5,58	En el 2003 el valor es poco aceptable debería existir una relación de por lo menos 1:1. Para el año 2004 la empresa puede cumplir con sus obligaciones sin tomar en cuenta sus inventarios.
<b>2. APALANCAMIENTO</b>					
Deuda a activos totales	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	8%	9%	7%	La evolución de este índice nos permite observar una mejor estructuración del financiamiento de los activos totales. Con lo que se disminuye el riesgo financiero.
Rotación intereses pagados	$\frac{\text{UAII}}{\text{Intereses Pagados}}$				La empresa no posee deuda a largo plazo
Activo total a capital contable	$\frac{\text{Activo total}}{\text{Capital contable}}$	1,09	1,10	1,12	En este índice se muestra que la empresa incrementa su deuda a corto plazo año a año.
Deuda a capital contable	$\frac{\text{Total pasivo}}{\text{Capital contable}}$	0,09	0,10	0,09	Por cada \$ que tengo en mi empresa como capital propio 1.10 es deuda, en el año 2003. Para el año 2004 sin embargo disminuye esta relación.

Continúa...

3. ACTIVIDAD					
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario final}}$	4,44	5,53	4,12	Los inventarios suben para el año 2003, pero para el año 2004 disminuyen de manera considerable.
Días de inventario	$\left(\frac{\text{Inventario Final}}{\text{Costo de ventas}}\right) \times \text{días período}$	82,22	66,03	88,62	Los días de inventario se han reducido en el 2003 a 66 días, pero para el año 2004 nuevamente se incrementan a 88 días.
Rotación Activo Total	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos totales}}$	2,62	2,57	2,56	Se ha reducido la productividad en el 2003, los activos totales rotan 2.5 veces con las ventas y para el año 2004 el índice baja nuevamente no se están utilizando eficientemente el activo total para generar ventas.
4. RENDIMIENTO					
Utilidad sobre ventas	$\frac{\text{UNDI}}{\text{Ventas netas}}$	2,36%	1,61%	2,42%	En el 2003 la rentabilidad ha bajado abruptamente respecto al año anterior, pero para el año 2004 nuevamente hay una recuperación.
Rentabilidad sobre activos total (ROI)	$\frac{\text{UNDI}}{\text{Activos totales}}$	6,20%	4,12%	6,18%	En el 2003 la rentabilidad ha bajado abruptamente respecto al año anterior, pero para el año 2004 nuevamente hay una recuperación.
Rentabilidad sobre Patrimonio (RSP)	$\frac{\text{UNDI}}{\text{Capital contable}}$	6,74%	4,55%	8,52%	En el 2003 la rentabilidad ha bajado abruptamente respecto al año anterior, pero para el año 2004 nuevamente hay una recuperación.
5. VALUACION					
Apalancamiento Financiero	$1 + \left(\frac{\text{Deuda total}}{\text{Capital contable}}\right)$	1,09	1,03	1,34	Por cada unidad de capital contable de la empresa un mínimo porcentaje representa deuda.
ROI (Rentabilidad sobre activos)	$\left(\frac{\text{UNDI}}{\text{Ventas netas}}\right) \times \left(\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo total}}\right)$	6,20%	4,12%	6,18%	En el año 2003 la rentabilidad sobre los activos se han reducido en 2 puntos respecto al año anterior, pero para el año 2004 hay una recuperación de 2 puntos, aunque no se recupera a niveles del 2003.
RSP (Rentabilidad sobre patrimonio)	$\text{ROI} \times \left[1 + \left(\frac{\text{Deuda total}}{\text{Capital contable}}\right)\right]$	6,74%	4,23%	8,31%	En el año 2003 la rentabilidad sobre los activos se han reducido en 2 puntos respecto al año anterior, pero para el año 2004 hay una recuperación de 4 puntos.

Continúa....

## 5. VALUACIÓN

Palanca operativa	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{UAI}}$	6,23	11,99	8,26	El peso de los gastos administrativos se han incrementado. Se está reduciendo la eficiencia en el gasto, pese a que hay una leve recuperación para el año 2004.
Palanca Financiera	$\frac{\text{UAI}}{\text{UAI}}$	1,18	1,18	1,18	La empresa solo posee deudas a corto plazo, por lo que se mantiene su palanca financiera
Palanca Total	$(\text{Palanca operativa}) \times (\text{Palanca financiera})$	7,33	14,10	9,71	Existe un elevado apalancamiento por una alta deuda interna, pese a que hay indicios de recuperación para el año 2004.

### 4.2.10. ANÁLISIS FODA

#### 4.2.10.1. Fortalezas

Las fortalezas son las actividades que puede controlar la empresa y en cuyo desempeño es eficiente.

#### ❖ Índices financieros saludables.

- Equipos Cotopaxi posee la suficiente liquidez y recursos como para cumplir con los compromisos de ventas con sus clientes, así como para cumplir las necesidades y requerimientos de los mismos.
- Los índices de endeudamiento y de cuentas por cobrar son bajos.

#### ❖ Gran variedad de productos.

- Siendo una empresa pequeña puede adaptarse a cambios en la producción, realizar ahorros en tiempos y costos en general.
- Cuenta con una gran variedad de productos destinados a satisfacer a los consumidores en distintos deportes al aire libre, como andinismo, pesca, trekking, camping y ciclismo de montaña.

- Ser representante oficial para Ecuador de marcas reconocidas a nivel mundial por su calidad y buen diseño lo que garantiza al cliente que con su compra está recibiendo un producto que cumple normativas técnicas y a la vez es atractivo.
- La empresa mantiene los productos acorde a la moda, para ello se toma como referencia catálogos extranjeros y visitas del propietario a tiendas en el exterior.
- ❖ **Se somete a mantenimiento preventivo al equipo de trabajo.**
- Tanto la maquinaria de producción como los computadores utilizados en los almacenes y en las oficinas son revisadas periódicamente por técnicos especializados para evitar pérdida de tiempo en producción, accidentes de trabajo y pérdida de datos informáticos.
- ❖ **Equipos Cotopaxi cuenta con locales propios.**
- La empresa cuenta con locales situados en zonas de gran movimiento comercial con ello por un lado se elimina a los intermediarios de la cadena de distribución incrementándose las ganancias y por otro disminuye la dependencia a un solo cliente.
- Siendo una de las líneas de negocio la producción, esto facilita el manejo de un mayor margen de descuento para los clientes.
- ❖ **La empresa presta servicio post-venta y proporciona garantía.**
- Los productos manufacturados en su planta tienen garantía de tres meses y los productos de los cuales es distribuidor oficial para Ecuador pueden ser reemplazados conforme a las políticas de las empresas internacionales.
- ❖ **Los treinta y un años de experiencia en el mercado de Equipos Cotopaxi.**

- La empresa fue pionera en la actividad que realiza, lo que le proporciona las pautas para enfrentar los retos y problemas diarios y salir bien librados.

#### **4.2.10.2. Debilidades**

Conocer las debilidades de la empresa y sus vulnerabilidades nos permite adoptar medidas que ayuden a superarlas y por ende a mejorar la empresa.

##### **❖ Sistemas informáticos caducos que no cumplen con los requerimientos actuales.**

- El software es anticuado para control de inventarios, bases de datos de clientes, contabilidad, facturación lo que dificulta la obtención de reportes.
- No se cuenta con programas de planificación para mantener cronogramas de actividades y presupuestos.
- Inexistencia de un sistema de información gerencial, para obtener informes se requiere varios procesos ejecutados por personas especializadas.

##### **❖ No se tiene un sistema de aseguramiento de la calidad.**

- El control de producción y de calidad se lo realiza de forma manual, lo que produce demoras y errores.
- Los productos manufacturados por la empresa están sin normalización ni estandarización.
- El control de la calidad se lo hace a través de observación.
- Existe un 3% de fallas en los productos que Equipos Cotopaxi produce, lo que implica rehacerlos con las consiguientes consecuencias de desperdicio de tiempo, materia prima y costos.



- ❖ **Estructura organizacional jerarquista, donde se concentra el poder en una persona.**
  - La concentración de poder de decisión recae en una sola persona, el propietario.
  - La estructura organizacional no acorde con exigencias actuales, mantiene vigente líneas jerárquicas.
- ❖ **Hay dependencia de productores extranjeros para el abastecimiento de materia prima.**
- ❖ **Falta de un programa de manejo de Recursos Humanos.**
  - Falta de un método cuantitativo para medir el nivel de satisfacción y motivación de los empleados. Tampoco existe un proceso formal de reclutamiento y selección de personal, ni un proceso de inducción a nuevos trabajadores, ni un plan formal de capacitación.
  - La filosofía gerencial no se ha comunicado a todos los niveles de la empresa, por ello se encuentra confusión y desconocimiento en lo referente a la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos.
  - El bajo nivel de liderazgo de los administradores en los locales comerciales.
- ❖ **Deficiencias en el área de mercadeo.**
  - El conocimiento del mercado se lo hace mediante estimaciones, lo que lo vuelve impreciso.

#### **4.2.10.3. Oportunidades**

Las oportunidades para la empresa son condiciones medioambientales atractivas para la empresa, la misma que puede aprovecharlas para crear una ventaja competitiva.

❖ **Ingreso a nuevos mercados y segmentos no satisfechos.**

- Las zonas urbanas crecen más rápidamente que las zonas rurales, convirtiéndose en puntos atractivos para la apertura de nuevos locales o ampliación de servicios.
- Existe un mayor número de hombres y mujeres en la edad comprendida de 10 a 40 años. Convirtiéndose esta población en un mercado atractivo.
- El creciente interés por las actividades que se desarrollan al aire libre debido a que los habitantes de las ciudades buscan la naturaleza para disminuir el ritmo frenético de sus labores cotidianas y de esta manera disminuir el stress, puede ser aprovechado para promocionar los productos y aumentar las ventas.
- De acuerdo a datos publicados por el Instituto de Estadísticas y Censos (INEC), los ecuatorianos destinan el 5.6% de sus ingresos totales en el rubro de Recreación y Cultura y el 8.4% en prendas de vestir y calzado, lo cual si bien es cierto está repartido entre estas actividades da un espacio para la actividad empresarial en lo referente a esparcimiento.<sup>51</sup>
- Se puede observar un cambio de cultura con la existencia de un gran sector de potenciales consumidores con ingresos medios que se interesan por la práctica de deportes que eran considerados para las élites.
- Pocas alternativas de productos en ciertas líneas en el mercado, conjuntamente con nuevos requerimientos por parte de los clientes.
- El incremento del número de mujeres deportistas, hace que se pueda contar con una mayor posibilidad de venta de los productos que confecciona o vende la empresa.

**❖ Aspectos geográficos de Ecuador.**

- El clima de Ecuador es templado y moderado casi todo el año con lo que se pueden practicar actividades de esparcimiento y diversión muchos días al año, lo que favorece la práctica de deportes al aire libre como camping, andinismo, trekking y pesca.
- Igualmente la sierra ecuatoriana es un lugar propicio para realizar prácticas de andinismo, camping, trekking y pesca, si además se considera las cortas distancias entre los nevados y las principales ciudades.
- Se puede producir durante todo el año, al no existir el limitante de las cuatro estaciones.

**❖ Incremento mundial de la preocupación por la conservación del medioambiente.**

- La manufactura de artículos deportivos no es una actividad altamente contaminante.

**❖ El año 2004 finalizó con indicadores macroeconómicos positivos.**

- Aumento de remesas de emigrantes.
- Disminución del riesgo país.
- Tendencia a la baja de la inflación.

**❖ Globalización de los mercados.**

- Puesta en marcha del ALCA.
- Integración a la Organización Mundial de Comercio.

---

<sup>51</sup> Instituto de Estadísticas y Censos (INEC), *ENIGHU*, cuarto trimestre 2003-2004 p. 36

#### 4.2.10.4. Amenazas

Las amenazas son tendencias, hechos políticos, económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales y competitivos que podrían perjudicar significativamente a la organización en el futuro. Estas condiciones están fuera del control de la organización.

##### ❖ **Inestabilidad Política**

- Las pequeñas empresas no tienen capacidad de concertación con otros grupos que le permita ejercer influencia sobre decisiones gubernamentales, o propuestas de partidos políticos, debido a ello no pueden defender sus intereses en las diversas reformas a las leyes.

##### ❖ **Baja competitividad del país.**

- Las leyes de elevación de salarios se contraponen con la necesidad de ser más competitivos, incrementando los costos de producción.
- La calidad de los productos importados algunas veces es superior al producto nacional.
- El ingreso en el mercado de pequeños productores que reducen los precios en base a la reducción de calidad tanto de materiales como de manufactura.
- La maquinaria utilizada en las pequeñas empresas manufactureras es de tipo manual y de precisión limitada, lo que resta competitividad a estas empresas con sus homólogas situadas en países más industrializados.

##### ❖ **Productos sustitutos.**

- La llegada de productos provenientes de Asia, especialmente China y Corea, así como de los países vecinos, Colombia y Perú, y sobre todo del contrabando, hace una competencia desleal a la fabricación de productos

nacionales o a los importados legalmente, pues sus precios son inferiores y sin considerar aspectos importantes como calidad, marca y garantía.

- El plagio de marcas disminuye la venta del producto nacional en el mercado.

❖ **Incremento en impuestos.**

- Los altos costos y aranceles excesivos para comprar nueva maquinaria, dificulta la adquisición de tecnología moderna o de punta.

❖ **Inestabilidad Social.**

- El nivel socioeconómico medio bajo es el estrato más grande del país, constituyéndose en un mercado no atractivo para la empresa.
- Paros y huelgas nacionales sin solución.
- Influencia de la guerrilla colombiana incrementa los delitos en Ecuador.

❖ **Inestabilidad macroeconómica.**

- La inflación incide directamente en el poder adquisitivo de los potenciales clientes, al aumentar se presenta una disminución de la demanda de productos.
- Altas tasas de interés en préstamos bancarios impiden acceder a recursos necesarios para renovar equipo y maquinaria.

❖ **Crecimiento y fortalecimiento de la competencia.**

- Alianzas estratégicas.
- Fusiones y absorciones de grandes a pequeñas empresas.
- Algunas empresas son distribuidores oficiales de marcas muy reconocidas a nivel mundial.

#### **4.2.11. FODA SIMPLIFICADO**

Debido a que algunas de los factores externos e internos identificados en el punto anterior guardan relación entre sí se procedió a englobarlos en un enunciado que comunique de forma breve el resumen de todas ellas.

##### **4.2.11.1. Fortalezas**

- Índices financieros saludables.
- Gran variedad de productos.
- Se somete a mantenimiento preventivo al equipo de trabajo.
- Equipos Cotopaxi cuenta con locales propios.
- La empresa presta servicio post-venta y proporciona garantía.
- Los treinta y un años de experiencia en el mercado de Equipos Cotopaxi.

##### **4.2.11.2. Debilidades**

- Sistemas informáticos caducos que no cumplen con los requerimientos actuales.
- No se tiene un sistema de aseguramiento de la calidad.
- Estructura organizacional jerarquista, donde se concentra el poder en una persona.
- Dependencia de productores extranjeros para el abastecimiento de materia prima.
- Falta de un programa de gestión de Recursos Humanos.
- Deficiencias en el área de mercadeo, fundamentalmente en la precisión del ámbito de acción.

#### **4.2.11.3.Oportunidades**

- Nuevos mercados y segmentos no satisfechos.
- Aspectos geográficos y climáticos de Ecuador.
- Mayor conciencia a nivel mundial por la conservación del medioambiente y un acercamiento a la naturaleza.
- Globalización de los mercados.

#### **4.2.11.4.Amenazas**

- Inestabilidad Política.
- Inestabilidad económica.
- Inestabilidad Social.
- Incremento de aranceles y costos para la importación de maquinarias y materia prima.
- Baja competitividad del país.
- Crecimiento y fortalecimiento de la competencia.
- Productos sustitutos.

### **4.2.12. MATRICES DE EVALUACIÓN**

#### **4.2.12.1.Matriz de evaluación interna y externa**

Para elaborar la matriz de evaluación de los factores internos y externos, es necesario realizar una ponderación, la misma que se obtiene de asignar un peso que va desde 0.0 (que significa que no tiene importancia) al 1.0 (que quiere decir que es totalmente importante).

Dicho valor está dando su peso relativo para lograr el éxito deseado. Por lo tanto, los factores más representativos para el desempeño de la empresa serán los que tengan los más altos pesos. El peso se refiere a la industria. La suma de estos pesos debe ser 1.0.

Para la calificación se considera un rango entre 1 y 4, correspondiendo en el caso de los factores internos a: 1 = Una debilidad mayor; 2 = Una debilidad menor; 3 = Una fortaleza menor; 4 = Una fortaleza mayor. En el caso de los factores externos los números de calificación corresponden a la manera en que las estrategias presentes de la empresa responden a los factores externos: 1 = una respuesta mala; 2 = una respuesta media; 3 = una respuesta superior a la media; 4 = una respuesta superior. La calificación nos ayuda a conocer la situación de la empresa en particular.

El peso ponderado se obtiene al multiplicar el peso de cada factor por su calificación. La suma de los pesos ponderados de las variables nos dará el total ponderado de Equipos Cotopaxi.



**TABLA 4.7** Matriz De Evaluación Del Factor Interno (EFI)

<b>FACTORES</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Índices financieros saludables.	0.15	4	0.60
Gran variedad de productos.	0.12	4	0.48
Se somete a mantenimiento preventivo al equipo de trabajo.	0.10	3	0.30
Equipos Cotopaxi cuenta con locales propios.	0.10	4	0.40
La empresa presta servicio post-venta y proporciona garantía.	0.06	3	0.18
Los años de experiencia en el mercado de Equipos Cotopaxi.	0.06	3	0.18
<b>DEBILIDADES</b>			
Sistemas informáticos caducos que no cumplen con los requerimientos actuales.	0.05	2	0.10
No se tiene un sistema de aseguramiento de la calidad	0.10	1	0.10
Estructura organizacional anticuada y jerarquista.	0.06	2	0.12
Dependencia de productores extranjeros para el abastecimiento de materia prima.	0.08	1	0.08
Falta de un programa de manejo de Recursos Humanos	0.06	2	0.12
Carencia de un plan de ventas	0.06	1	0.06
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.72</b>

**FUENTE:** Equipos Cotopaxi

**TABLA 4.8** Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)

<b>FACTORES</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Ingreso a nuevos mercados y segmentos no satisfechos	0.11	4	0.32
Aspectos geográficos de Ecuador	0.10	4	0.28
Preocupación mundial por la conservación del medioambiente.	0.07	2	0.08
Globalización de los mercados	0.11	1	0.08
<b>AMENAZAS</b>			
Inestabilidad Política	0.13	2	0.26
Baja competitividad del país	0.07	1	0.07
Productos sustitutos	0.05	4	0.20
Incremento en impuestos	0.10	3	0.30
Inestabilidad Social	0.08	2	0.16
Inestabilidad Económica	0.12	3	0.36
Crecimiento y fortalecimiento de la competencia	0.07	3	0.21
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.61</b>

**FUENTE:** Equipos Cotopaxi

#### 4.2.12.2. Matriz de evaluación interna – externa

**FIGURA 4.9** Matriz Interna-Externa (IE)

		TOTALES PONDERADOS DEL EFE		
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
TOTALES PONDERADOS DEL EFI	Alto 3.0 a 4.0	I	II	III
	Media 2.0 a 2.99	IV	V	VI
	Bajo 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

**FUENTE:** David, Fred *“Conceptos de Administración Estratégica”*, Pearson Education, 1997, p. 210

La figura 4.9 Matriz interna-externa (IE), nos permite situarnos en los diferentes niveles de ponderación tanto internos como externos e interpretar cuál es la situación de la empresa.

Cuadrantes e implicaciones:

I, II y IV: Significa que las condiciones nos sugieren crecer y construir, por lo tanto se recomienda que sus estrategias sean de tipo intensivas o de integración.

III, V y VII: Implica una zona para retener y mantener, sugiriendo estrategias de penetración en el mercado y desarrollo del producto.

VI, VIII y IX: Señala un espacio para cosechar o desinvertir siendo según el caso las estrategias de aprovechar el momento o caso contrario pensar en el cierre o cambio de línea de negocio.

**TABLA 4.9** Matriz interna-externa para Equipos Cotopaxi

		TOTALES PONDERADOS DEL EFE		
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
TOTALES PONDERADOS DEL EFI	Alto 3.0 a 4.0			
	Media 2.0 a 2.99		(2.61; 2.72)	
	Bajo 1.0 a 1.99			

**FUENTE:** Equipos Cotopaxi

Para Equipos Cotopaxi el resultado de la matriz de evaluación externa es igual a 2.61 y el resultado de la matriz de evaluación interna es de 2.72. Con estos datos la empresa se encuentra en el cuadrante V de la matriz de Evaluación Externa. Este cuadrante indica que se utilicen estrategias para “Retener y Mantener” se recomienda una mayor penetración en el mercado y desarrollo del producto.

#### 4.2.12.3. Matrices de priorización

Luego de agrupar las características del medio ambiente en positivas y negativas (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), se realiza la ponderación por el nivel de impacto en el negocio y por la incidencia en la formulación de las estrategias del Plan, además éstas características quedan ordenadas por su grado de significancia.

En la Matriz de Priorización se colocan las fortalezas y debilidades en las filas y las oportunidades y amenazas en las columnas; luego se califica en una escala de 0, 1, 3 y 9 el impacto o importancia de cada uno de los elementos internos en función de las situaciones externas. Si calificamos una fortaleza respecto a una oportunidad con un 9, se estará indicando que dicha fortaleza es muy importante en la estrategia de aprovechamiento de la oportunidad. Igualmente un 0 entre una debilidad y una amenaza significará que dicha debilidad no representa un peligro ante la posible ocurrencia de la amenaza.

Finalmente, se calculan los totales de cada fila y columna con el objetivo de determinar cuales serán los elementos estratégicos al definir la orientación del proyecto.

**FIGURA 4.10** Matriz de priorización

		Análisis externo			Oportunidades			Amenazas		
Análisis interno										
Fortalezas										
Debilidades										

FUENTE: Universidad Tecnológica de Deift, "Ecodiseño Centroamérica", <http://www.io.tudelft.nl/research/dfs/ecodiseno/Manual/paso1.pdf>, p. 9

TABLA 4.10 Matriz De Priorización(FA)

FA	TOTAL						
	Los años de experiencia en el mercado de Equipos Cotopaxi	La empresa presta servicio post-venta	Equipos Cotopaxi cuenta con locales propios	Se somete a mantenimiento preventivo al equipo de trabajo	Gran variedad de productos	Indices financieros saludables	
<b>FORTALEZAS</b>							
<b>AMENAZAS</b>							
Inestabilidad política	3	0	3	0	9	0	<b>15</b>
Baja competitividad del país	3	3	3	9	3	9	<b>30</b>
Productos sustitutos	9	3	9	1	3	9	<b>40</b>
Incremento en impuestos	0	3	0	9	0	9	<b>21</b>
Inestabilidad social	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
Inestabilidad Económica	3	0	0	0	9	0	<b>12</b>
Crecimiento y fortalecimiento de la competencia	9	9	9	3	9	9	<b>48</b>
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>36</b>	<b>26</b>	<b>22</b>	<b>24</b>	<b>33</b>	

FUENTE: Equipos Cotopaxi

TABLA 4.11 Matriz De Priorización(DO)

<b>T O T A L</b>		<b>42</b>	<b>9</b>	<b>31</b>	<b>48</b>		
Deficiencia en el área de mercadeo		9	9	1	9	<b>27</b>	
Falta de un programa de manejo de Recursos Humanos		3	0	9	3	<b>15</b>	
Dependencia de productores extranjeros para abastecimiento materia prima		3	0	9	9	<b>21</b>	
Estructura organizacional anticuada y jerarquista		9	0	3	9	<b>21</b>	
No se tiene un sistema de aseguramiento de la calidad		9	0	9	9	<b>27</b>	
Sistemas informáticos caducos que no cumplen con los requerimientos actuales		9	0	0	9	<b>18</b>	
<b>D E B I L I D A D E S</b>							
<b>DO</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>					
		Ingreso a nuevos mercados y segmentos no satisfechos					
		Aspectos geográficos del Ecuador					
		Preocupación mundial por la conservación del medioambiente					
		Globalización de los mercados					
		<b>TOTAL</b>					

FUENTE: Equipos Cotopaxi

TABLA 4.12 Matriz De Priorización(FO)

<b>T O T A L</b>						
Los años de experiencia en el mercado de Equipos Cotopaxi			3	3	0	3
La empresa presta servicio post-venta			9	0	9	21
Equipos Cotopaxi cuenta con locales propios			3	3	0	9
Se somete a mantenimiento preventivo al equipo de trabajo			3	0	9	15
Gran variedad de productos			9	9	9	36
Índices financieros saludables			9	0	0	18
<b>F O R T A L E N A S</b>						
<b>FO</b>	<b>O P O R T U N I D A D E S</b>					
	Ingreso a nuevos mercados y segmentos no satisfechos					
	Aspectos geográficos del Ecuador					
	Preocupación mundial por la conservación del medioambiente					
	Globalización de los mercados					
<b>TOTAL</b>						

FUENTE: Equipos Cotopaxi



TABLA 4.13 Matriz De Priorización(DA)

<b>T O T A L</b>									
Deficiencia en el área de mercadeo			0	0	3	9	3	3	30
Falta de un programa de manejo de recursos humanos			0	0	3	3	3	0	27
Dependencia de productores extranjeros para el abastecimiento de materia prima			3	9	9	3	9	0	36
Estructura organizacional anticuada y jerarquista			0	0	1	0	0	9	10
No se tiene un sistema de aseguramiento de la calidad			0	9	9	3	3	9	33
Sistemas informáticos caducos que no cumplen con los requerimientos actuales			0	9	0	9	0	9	27
<b>D E B I L I D A D E S</b>									
<b>DA</b>		<b>AMENAZAS</b>							
		Inestabilidad política							
		Baja competitividad del país							
		Productos sustitutos							
		Incremento en impuestos							
		Inestabilidad social							
		Inestabilidad Económica							
		Crecimiento y fortalecimiento de la competencia							
		<b>TOTAL</b>							

FUENTE: Equipos Cotopaxi

#### 4.2.12.4. Matriz FODA para Equipos Cotopaxi

Luego de obtener los datos de la priorización, procedemos a estructurar la Matriz de Estrategias (FODA). En la Figura 4.11 se presentan las cuatro estrategias alternativas de la matriz FODA, para la formulación de dichas estrategias se debe analizar las condiciones externas y las condiciones internas.

1. La estrategia DA busca disminuir las debilidades y amenazas.
2. La estrategia DO pretende reducir las debilidades y mejorar las oportunidades.
3. La estrategia FA utiliza las fortalezas de la empresa para enfrentar a las amenazas del entorno.
4. La estrategia FO es la situación más deseable ya que en ella se pueden usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

**FIGURA 4.11** Matriz FODA para la formulación de estrategias

Factores internos	Fortalezas internas (F): por ejemplo cualidades administrativas, operativas, financieras, de comercialización, investigación y desarrollo.	Debilidades internas (D): por ejemplo, debilidades en las áreas incluidas en el cuadro de "fortalezas"
Factores externos		
Oportunidades externas (O): por ejemplo, condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnología.	Estrategia FO: <b>maxi-maxi</b> Potencialmente la estrategia más exitosa, que se sirve de las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades.	Estrategia DO: <b>mini-maxi</b> Por ejemplo, estrategia de desarrollo para superar debilidades a fin de aprovechar oportunidades.
Amenazas externas (A): por ejemplo, escasez de energéticos, competencia y áreas similares a las del cuadro superior "oportunidades"	Estrategia FA: <b>maxi-mini</b> Por ejemplo, uso de fortalezas para enfrentar o evitar amenazas.	Estrategia DA: <b>mini-mini</b> Por ejemplo, atrincheramiento, liquidación o sociedad en participación.

FUENTE: Koontz, Harold y Weirich, Heinz "Administración una Perspectiva Global", 11ª. Edición, p.173

## MATRIZ FODA PARA EQUIPOS COTOPAXI

<b>EXTERNOS</b>  <b>INTERNOS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	Globalización de los mercados	Crecimiento y fortalecimiento de la competencia
	Ingreso a nuevos mercados y segmentos no satisfechos	Baja competitividad del país
	Preocupación mundial por la conservación del medio ambiente	Productos sustitutos
<b>FORTALEZAS</b>	<b>FO</b> (FORTALEZAS/OPORTUNIDADES)	<b>FA</b> (FORTALEZAS / AMENAZAS)
Gran variedad de productos	Diversificación de líneas de negocio	Desarrollar un plan de capacitación permanente para el Recurso
Índices financieros saludables	Implementar un sistema de información gerencial	Impulsar el mejoramiento tecnológico integral.
La empresa presta servicio post-venta y proporciona garantía	Definir nuevos canales de distribución	Innovación y desarrollo de productos y servicios en base a un estudio de mercado
<b>DEBILIDADES</b>	<b>DO</b> (DEBILIDADES/OPORTUNIDADES)	<b>DA</b> (DEBILIDADES/AMENAZAS)
Carencia de un plan de	Desarrollar un programa de mejoramiento de calidad de los productos	Cesar la producción de artículos que no general el retorno esperado.
Dependencia de productores extranjeros para el abastecimiento de materia		
No se tiene un sistema de aseguramiento de calidad	Desarrollar alianzas estratégicas con los proveedores	

FUENTE: Equipos Cotopaxi

TABLA 4.14 Matriz FODA para Equipos Cotopaxi

#### 4.2.12.5. Matriz Operativa

Teniendo en cuenta los objetivos que se identificaron en cada una de las áreas consideradas por el Tablero de Comando, procedemos a construir las matrices de despliegue para identificar los siguientes elementos:

- **Medios:** acciones concretas prioritarias para llegar a la consecución de los objetivos.
- **Equipo:** personas encargadas de llevar a cabo los medios o planes.
- **Resultado esperado:** lo que espero lograr al cumplimiento del medio.
- **Fecha:** fechas fijadas para la realización de las acciones propuestas.
- **Recursos:** son los insumos requeridos para proceder con la puesta en marcha de los medios.

TABLA 4.15 Matriz Operativa para Equipos Cotopaxi

**EQUIPOS COTOPAXI – MATRIZ OPERATIVA**

<b>ESTRATEGIA FA1: DESARROLLAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL CONTINUO</b>						
	MEDIOS	RESULTADO ESPERADO	EQUIPO	FECHA		RECURSOS
				INICIO	FINAL	
<b>FA1.1</b>	Elaborar requerimientos de necesidades de capacitación y desarrollo personal	Establecer necesidades del cliente interno acorde a los objetivos de la institución	Asistente de gerencia	15-jul-05	30-jul-05	Personal de la compañía
<b>FA1.2</b>	Elaborar y aprobar el plan de capacitación y desarrollo personal	Identificar cursos, fechas y personas que asisten y presupuestos	Gerente, encargado de RR.HH., finanzas.	01-ago-05	15-dic-05	Consultores, personal de la compañía, recursos financieros
<b>FA1.3</b>	Ejecutar plan de capacitación y desarrollo personal	Desarrollar destrezas y habilidades	Encargado de recursos humanos	16-dic-05	Todo el año	Consultores, personal de la compañía, recursos financieros

<b>ESTRATEGIA FA2: IMPULSAR EL MEJORAMIENTO TECNOLÓGICO INTEGRAL</b>						
	MEDIOS	RESULTADO ESPERADO	EQUIPO	FECHA		RECURSOS
				INICIO	FINAL	
<b>FA2.1</b>	Elaboración del proyecto de las necesidades tecnológicas	Determinar la brecha entre situación actual y necesidades a largo plazo	Gerencia, marketing, producción	01-sep-05	02-ene-06	Recursos financieros, personal de la compañía
<b>FA2.2</b>	Designación de los recursos	Contar con los recursos necesarios para implementación tecnológica	Gerencia, finanzas	03-ene-06	31-ene-06	Recursos financieros, personal de la compañía
<b>FA2.3</b>	Adquisición e instalación de la maquinaria y equipos	Tener en funcionamiento el parque tecnológico moderno.	Gerencia, producción	01-feb-06	29-dic-06	Recursos financieros,

Continúa...

<b>ESTRATEGIA FA3: INNOVACIÓN Y DESARROLLO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS, EN BASE A UN ESTUDIO DE MERCADO.</b>						
	<b>MEDIOS</b>	<b>RESULTADO ESPERADO</b>	<b>EQUIPO</b>	<b>FECHA</b>		<b>RECURSOS</b>
				<b>INICIO</b>	<b>FINAL</b>	
<b>FA3.1</b>	Realizar estudio de mercado	Identificar nuevos requerimientos de los clientes.	Marketing	15-jul-05	15-dic-05	Recursos financieros, personal de la compañía
<b>FA3.2</b>	Elaborar y aprobar el plan de innovación y desarrollo de nuevos productos.	Detallar los recursos, personal y cronograma de producción de nuevos productos.	Marketing, finanzas, gerencia, producción	16-dic-05	15-jul-05	Recursos financieros, personal de la compañía
<b>FA3.3</b>	Desarrollar los nuevos productos.	Poner en marcha el plan	Producción, marketing	16-jul-05	15-sep-07	Recursos financieros, personal de la compañía

<b>ESTRATEGIA FO1: DIVERSIFICACIÓN DE LÍNEAS DE NEGOCIO</b>						
	<b>MEDIOS</b>	<b>RESULTADO ESPERADO</b>	<b>EQUIPO</b>	<b>FECHA</b>		<b>RECURSOS</b>
				<b>INICIO</b>	<b>FINAL</b>	
<b>FO1.1</b>	Elaborar plan de diversificación	Presentar diversas alternativas de negocios no relacionados con la actividad	Gerencia, marketing, finanzas	15-ene-07	01-jun-07	Personal de la compañía
<b>FO1.2</b>	Desarrollar planes de negocio para las opciones más representativas	Identificar recursos, fechas, personas de apoyo y presupuestos	Finanzas	02-jun-07	15-oct-07	Personal de la compañía, recursos financieros
<b>FO1.3</b>	Elegir un plan de inversión	Dilucidar cual alternativa de negocio es mejor	Gerencia, finanzas	16-oct-07	01-dic-09	Personal de la compañía, recursos financieros

Continua....

<b>ESTRATEGIA FO2: IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL</b>						
	<b>MEDIOS</b>	<b>RESULTADO ESPERADO</b>	<b>EQUIPO</b>	<b>FECHA</b>		<b>RECURSOS</b>
				<b>INICIO</b>	<b>FINAL</b>	
<b>FO2.1</b>	Realizar levantamiento de información	Contar con una guía de indicadores referenciales	Gerencia	15-jul-05	15-oct-05	Personal de la compañía
<b>FO2.2</b>	Clasificar la información	Identificar y relacionar la información por área	Gerencia	16-oct-05	15-dic-05	Personal de la compañía, recursos financieros
<b>FO2.3</b>	Evaluación de la información	Plantear indicadores alineados con la visión	Asistente de gerencia	16-dic-05	15-jul-06	Personal de la compañía, recursos financieros,
<b>FO2.3</b>	Documentar y sistematizar la información	Mantener información oportuna y confiable	Empresa de sistemas	16-dic-05	15-jul-06	Personal de la compañía, recursos financieros,

<b>ESTRATEGIA FO3: DIVERSIFICACIÓN DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b>						
	<b>MEDIOS</b>	<b>RESULTADO ESPERADO</b>	<b>EQUIPO</b>	<b>FECHA</b>		<b>RECURSOS</b>
				<b>INICIO</b>	<b>FINAL</b>	
<b>FO3.1</b>	Investigar sobre canales alternos de distribución	Para proponer cuales canales serían factibles de ser utilizados	Marketing	15-jul-05	15-dic-05	Encuestadores, recursos financieros
<b>FO3.2</b>	Presentar estudio de canales alternativos	Presentar el resumen de la investigación realizada	Marketing, finanzas	15-dic-05	30-abr-06	Personal de la compañía
<b>FO3.3</b>	Definir el uso de canal alternativo de distribución	En base a un estudio de costo-beneficio elegir un canal alternativo	Gerencia	05-may-06	15-dic-08	Recursos financieros, empresa contratada, personal de la compañía

Continúa...

<b>ESTRATEGIA DO1: DESARROLLAR UN PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS</b>						
	MEDIOS	RESULTADO ESPERADO	EQUIPO	FECHA		RECURSOS
				INICIO	FINAL	
<b>DO1.1</b>	Determinar requerimientos de calidad de los productos.	Establecer requisitos de cada producto manufacturado en Equipos Cotopaxi	Gerencia, producción	15-jul-05	15-jul-06	Recursos financieros, personal de la compañía
<b>DO1.2</b>	Elaborar y aprobar el programa de implantación de sistemas de control de calidad	Formular políticas de calidad, definir responsable del área y los recursos a utilizar.	Producción, finanzas	16-jul-06	15-oct-05	Recursos financieros, personal de la compañía
<b>DO1.3</b>	Ejecutar la implementación del programa de control de calidad.	Poner en marcha el plan	Gerencia, producción	16-oct-05	15-dic-06	Recursos financieros, personal de la compañía

<b>ESTRATEGIA DO2: DESARROLLAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON PROVEEDORES</b>						
	MEDIOS	RESULTADO ESPERADO	EQUIPO	FECHA		RECURSOS
				INICIO	FINAL	
<b>DO2.1</b>	Determinar requerimientos de calidad de materia prima e insumos	Definir requisitos de calidad de los materiales utilizados en la confección	Gerencia, Producción	15-jun-05	16-jul-05	Recursos financieros, personal de la compañía
<b>DO2.2</b>	Solicitar cotizaciones de los materiales requeridos	Realizar un presupuesto de consumo de materiales	Producción	16-jul-06	15-oct-05	Recursos financieros, personal de la compañía
<b>DO2.3</b>	Seleccionar las mejores ofertas	Comparar requerimientos con lo ofrecido	Gerencia	16-oct-05	15-dic-05	Recursos financieros, personal de la compañía
<b>DO2.4</b>	Negociar políticas de pago y fechas de entrega de insumos	En base al presupuesto realizado fijar fechas de reposición de material	Gerencia, Finanzas	15-dic-05	15-ene-06	Recursos financieros, personal de la compañía
<b>DO2.5</b>	Presentar órdenes de compra a los proveedores elegidos	Luego de la negociación se realizan las órdenes de compra	Producción	15-ene-06	15-feb-06	Recursos financieros, personal de la compañía

Continúa...



<b>ESTRATEGIA DA1: CESAR LA PRODUCCIÓN DE ARTÍCULOS QUE NO GENERAN EL RETORNO ESPERADO</b>						
	<b>MEDIOS</b>	<b>RESULTADO ESPERADO</b>	<b>EQUIPO</b>	<b>FECHA</b>		<b>RECURSOS</b>
				<b>INICIO</b>	<b>FINAL</b>	
<b>DA1.1</b>	Fijar un grado de retorno de los productos	Conocer que nivel de rentabilidad se necesita para seguir operando	Gerencia, Marketing	15-jul-05	15-dic-05	Recursos financieros, personal de la compañía
<b>DA1.1</b>	Determinar el retorno de los artículos producidos por la empresa	Determinar los productos de mayor y menor rentabilidad	Marketing	15-jul-05	15-dic-05	Recursos financieros, personal de la compañía
<b>DA1.2</b>	Analizar los productos que tienen menor rentabilidad	Caracterizar a los productos que no generan ganancia	Gerencia, Producción	15-dic-05	15-feb-06	Recursos financieros, personal de la compañía
<b>DA1.3</b>	Elegir los artículos que se dejarán de producir	Enfocar los esfuerzos en artículos que si generan utilidad	Gerencia	15-feb-06	15-mar-06	Recursos financieros, personal de la compañía

**FUENTE:** Equipos Cotopaxi

## 4.3. DISEÑO DEL TABLERO DE COMANDO PARA EQUIPOS COTOPAXI

### 4.3.1. CADENA DE VALOR

Equipos Cotopaxi es por una parte una empresa fabricante y a su vez también comercializadora, toda su gama de productos se los puede encontrar en cualquiera de los 4 locales de su propiedad, en los cuales la mayoría de clientes son consumidores finales pero un pequeño segmento son comerciantes que llevan los productos a otras provincias. Es por ello que los procesos de Equipos Cotopaxi están orientados al desarrollo de los sistemas de producción, comercialización, logística, administración, mercadeo y finanzas.

Entre las principales actividades de la empresa tenemos como procesos de apoyo: Almacenamiento, Gestión de Recursos Humanos, Administrativo y Mercadeo. Y como procesos primarios tenemos: Abastecimiento, Producción, Aseguramiento de la calidad, Distribución y Comercialización.

**FIGURA No. 4.12** Cadena de valor



**FUENTE:** Equipos Cotopaxi

Los procesos de apoyo buscan generar un valor agregado a la Compañía y ayudan a mejorar la efectividad o eficiencia de las actividades primarias, mientras que las actividades primarias pretenden generar un valor agregado al Cliente y están directamente relacionadas con la creación de un producto.

El proceso de Abastecimiento se toma en cuenta las actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución en planta tanto de materias primas necesarias para la fabricación de los productos como de los artículos que no produce la empresa, se debe procurar que la demanda de los productos sea cubierta de manera ágil y oportuna. Dentro de este proceso se incluye el almacenamiento con el cual pretende eliminar el posible deterioro del producto evitando de esta manera las pérdidas económicas que esto pudiera generar.

El proceso de Producción transforma las materias primas en los productos finales se incluye en este proceso el procesamiento, ensamblaje empaquetado.

El proceso de Aseguramiento de la Calidad monitorea que los productos sean debidamente certificados para el uso de los clientes, es decir los productos deben cumplir con seguridad, comodidad, y confiabilidad. Muchos de los productos que expende la empresa son utilizados en actividades riesgosas por lo que su confiabilidad debe ser probada.

El proceso de Distribución se encarga de entregar los diferentes productos para permitir su disponibilidad a los clientes. En este punto se considera a los almacenes, el tratamiento de los productos y el transporte. El proceso de Ventas trata de presentar con cordialidad, amabilidad y profesionalismo las bondades de los productos que ofrece la empresa.

El proceso de Servicios incluye las actividades que realzan el valor de los productos y las cuales son: servicio de instalación en caso de productos específicos, servicio de reparación en caso de productos hechos en Equipos Cotopaxi y repuestos o recambios en los productos importados.

El proceso de Mercadeo define las estrategias de comercialización de los productos a fin de optimizar los costos de ventas y maximizar los beneficios económicos. Se incluye las actividades de promoción que permiten lograr el conocimiento y la práctica correcta sobre la utilización de los productos de esta compañía.

El proceso de Gestión de Recursos Humanos está relacionado con actividades de contratación, gestión, formación, desarrollo y remuneración del personal de la organización.

El proceso de Infraestructura de la Empresa toma en cuenta a los sistemas de planificación, finanzas, gestión de la información. Es necesario mantener buenos índices de liquidez para mantener en operación a la empresa y esto se logra con una adecuada dirección financiera.

#### **4.3.2. FODA RELACIONADO CON LAS PERSPECTIVAS DEL TABLERO DE COMANDO**

Para proceder a la creación de un Tablero de Comando es necesario conocer a la empresa desde varios puntos de vista, se entrevistó a los directivos y junto a ellos se clasificó los distintos aspectos del análisis FODA dentro de cada una de las cuatros perspectivas, existió consenso para diferenciar los distintos enunciados.

**TABLA 4.16** Análisis FODA / Perspectivas Tablero de Comando

<b>FORTALEZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Años de experiencia en el mercado.</li> </ul>	<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas informáticos caducos, no cumplen los requerimientos actuales.</li> <li>• Carencia de un programa de gestión de Recursos Humanos.</li> </ul>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran variedad de productos.</li> <li>• Equipos Cotopaxi cuenta con locales propios.</li> <li>• La empresa presta servicio post-venta y proporciona garantía.</li> </ul>	<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependencia de productores extranjeros para el abastecimiento de materia prima.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se somete a mantenimiento preventivo al equipo de trabajo.</li> </ul>	<b>P</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se tiene un sistema de aseguramiento de la calidad.</li> <li>• Estructura organizacional anticuada y jerarquista.</li> <li>• Deficiencias en el área de mercadeo.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índices Financieros saludables.</li> </ul>	<b>F</b>		
<b>OPORTUNIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índices económicos saludables para el año 2004 del país.</li> </ul>	<b>F</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad política.</li> <li>• Incremento de los impuestos.</li> <li>• Inestabilidad social.</li> <li>• Inestabilidad macroenómica.</li> </ul>	<b>AMENAZAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocupación mundial por la conservación del medioambiente.</li> </ul>	<b>P</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja competitividad del país.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso a nuevos mercados y segmentos no satisfechos.</li> <li>• Aspectos geográficos de Ecuador.</li> </ul>	<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos sustitutos.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globalización de los mercados</li> </ul>	<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento y fortalecimiento de la competencia.</li> </ul>	

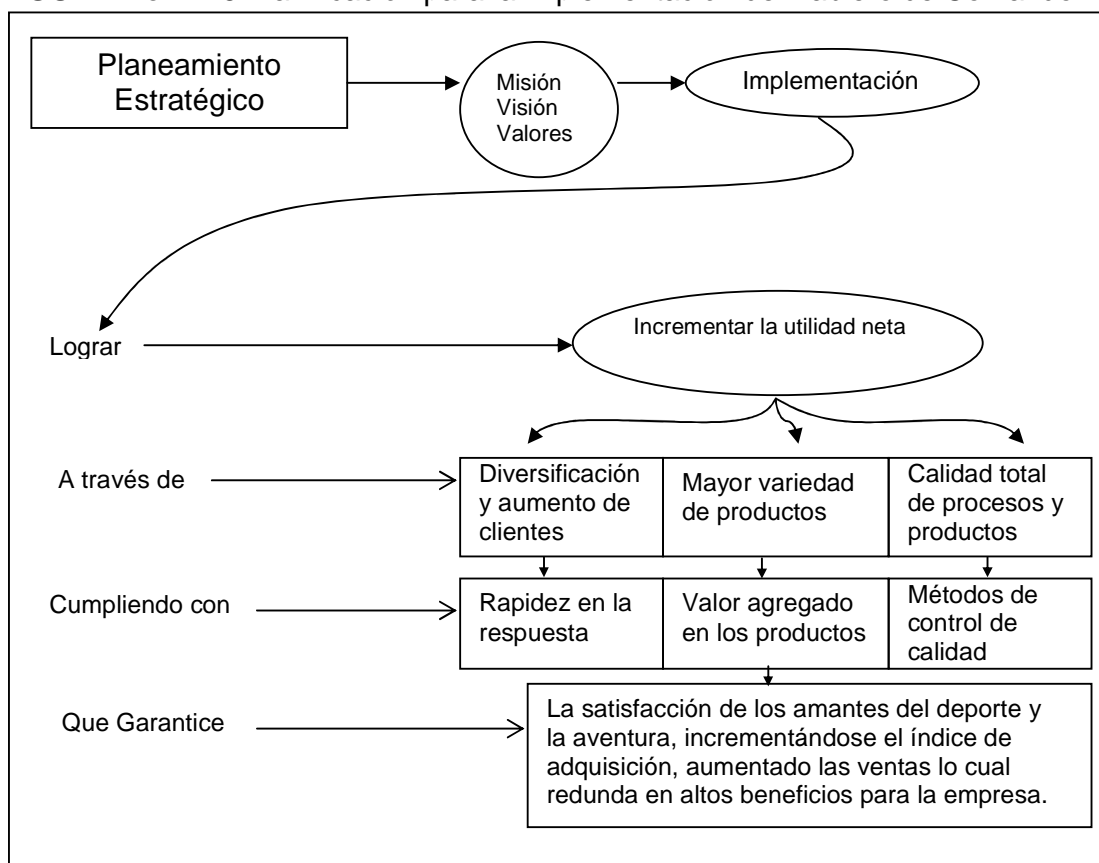
**FUENTE:** Equipos Cotopaxi

- F** → Perspectiva de Finanzas.  
**P** → Perspectiva de Procesos internos.  
**C** → Perspectiva de Clientes.  
**A** → Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo.

#### 4.3.3. ALINEACIÓN CON LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Los vínculos que permitirán transformar la estrategia en acción se los puede ver en la siguiente figura:

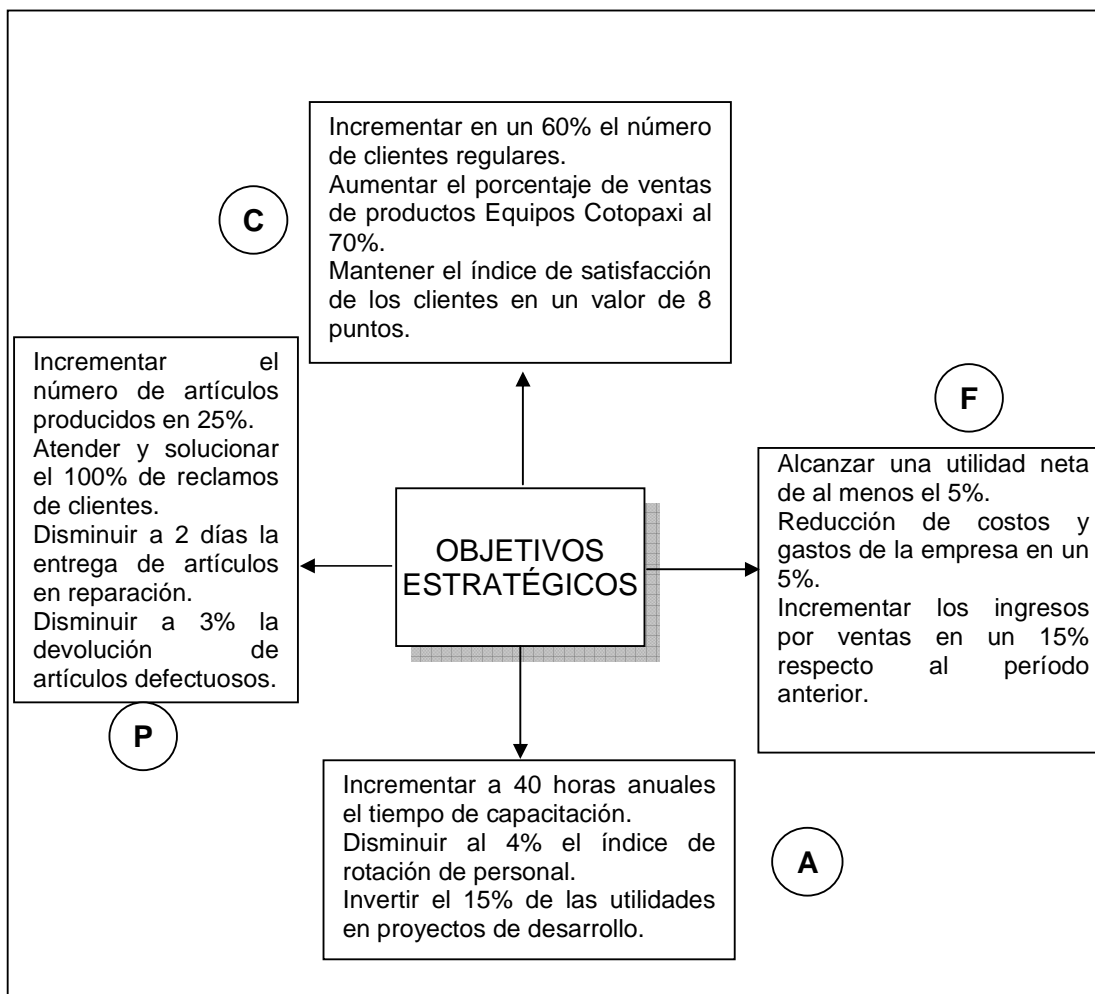
**FIGURA No. 4.13** Planificación para la implementación del Tablero de Comando



**FUENTE:** Equipos Cotopaxi

### 4.3.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

**FIGURA 4.14** Objetivos estratégicos de Equipos Cotopaxi



**FUENTE:** Equipos Cotopaxi

- F = Perspectiva Financiera
- C = Perspectiva Clientes
- P = Perspectiva Procesos Internos
- A = Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

#### 4.3.5. MAPA ESTRATÉGICO

Ninguno de los objetivos definidos por la compañía puede considerarse de manera aislada, cada uno de ellos está relacionado y tiene un impacto para que, en conjunto, permitan alcanzar la visión de la compañía.

Se ha trazado las relaciones causa efecto de los objetivos específicos identificando la manera en que se relacionan las distintas perspectivas, así como las iniciativas estratégicas para lograr los objetivos que se ha esquematizado a continuación:

Metas generales por perspectiva

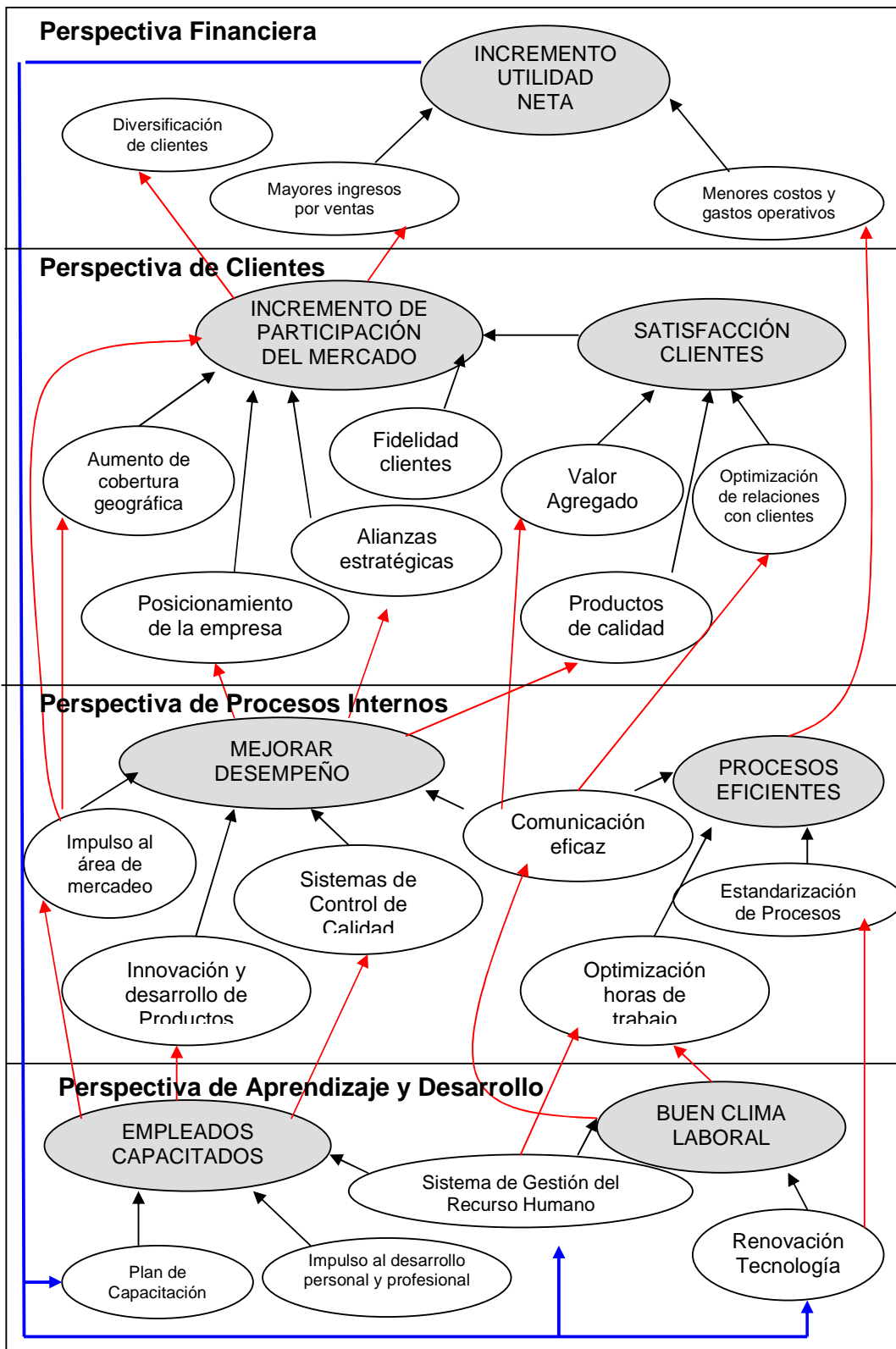


Estrategias específicas





FIGURA 4.17 Mapa estratégico de Equipos Cotopaxi



#### 4.3.6. DESARROLLO DE LOS INDICADORES

Una vez que se han determinado las relaciones causa-efecto que permitirán cumplir a la empresa sus objetivos, es necesario seleccionar indicadores para cada perspectiva, los cuales controlarán el éxito de la implementación de las estrategias y medirán el alcance de los objetivos.

Para el desarrollo de los indicadores es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos: disponibilidad de datos, explicar de manera clara y precisa la forma de su funcionamiento y los períodos en los cuales deben ser medidos.

##### 4.3.6.1. Indicadores de la perspectiva financiera

<b>Objetivo Estratégico:</b> Mayor utilidad neta	
<b>Indicador:</b> Porcentaje de crecimiento de ventas entre períodos	
<b>Descripción:</b> Mide la variación de los ingresos por ventas entre períodos	
<b>Fórmula</b>	$\left[ \left( \frac{\text{Ventas período}(t)}{\text{Ventas período}(t-1)} \right) - 1 \right] \times 100$
<b>Periodicidad</b>	Anual
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje
<b>¿Por qué?</b>	Si conseguimos aumentar las ventas de período a período tendremos una mejor utilidad neta de la empresa.
<b>Fuente de Datos</b>	Estado de Resultados

<b>Objetivo Estratégico:</b> Disminuir costos y gastos	
<b>Indicador:</b> Productos de baja rotación	
<b>Descripción:</b> Mide proporción de productos de baja rotación	
<b>Fórmula</b>	$\frac{\text{Valor total de artículos que permanecen en bodega por mas de 6 meses}}{\text{Valor de inventarios totales}} * 100$
<b>Periodicidad</b>	Semestral
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje
<b>¿Por qué?</b>	Si determinamos los artículos de baja rotación podemos realizar promociones para descargarlos de bodega y evitarnos los costos de almacenamiento.
<b>Fuente de Datos</b>	Sistema de inventario

<b>Objetivo Estratégico:</b> Incrementar las ventas	
<b>Indicador:</b> Variación en costos totales.	
<b>Descripción:</b> Mide la variación de los costos totales período a período.	
<b>Fórmula</b>	$\left[ \frac{\text{Costos totales } t}{\text{Costos totales } t_{-1}} \right] - 1 * 100$
<b>Periodicidad</b>	Semestral
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje
<b>¿Por qué?</b>	Nos indica el éxito alcanzado por los programas de reducción de costos y gastos.
<b>Fuente de Datos</b>	Estado de resultados.

#### 4.3.6.2. Indicadores de la perspectiva de clientes

<b>Objetivo Estratégico:</b> Satisfacción clientes	
<b>Indicador:</b> Índice de variación de clientes activos.	
<b>Descripción:</b> Nos indica la cantidad de clientes regulares que mantiene la empresa. Se considera clientes regulares a las personas que compran dos o más veces en cualquiera de los locales.	
<b>Fórmula</b>	$\left[ \left( \frac{\text{Cantidad de clientes que compran al menos 2 veces al mes}}{\text{Cantidad de clientes totales}} \right) \right] * 100$
<b>Periodicidad</b>	Mensual
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje
<b>¿Por qué?</b>	Si incrementamos el número de clientes activos aumentarán las ventas y nuestros esfuerzos por satisfacer al cliente dan resultado.
<b>Fuente de Datos</b>	Banco de Datos clientes

<b>Objetivo Estratégico:</b> Aumentar participación de mercado	
<b>Indicador:</b> Porcentaje de venta de productos marca Equipos Cotopaxi vs. ventas totales	
<b>Descripción:</b> Nos el porcentaje de las ventas que corresponde a compras de nuevos productos.	
<b>Fórmula</b>	$\left[ \frac{\text{Valor de ventas de productos marca Equipos Cotopaxi}}{\text{Valor total ventas}} \right] * 100$
<b>Periodicidad</b>	Cada tres meses
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje
<b>¿Por qué?</b>	Con este indicador podemos ver el grado de aceptación de los productos Equipos Cotopaxi.
<b>Fuente de Datos</b>	Registro de ventas.

<b>Objetivo Estratégico:</b> Satisfacción de clientes	
<b>Indicador:</b> Índice de satisfacción de clientes.	
<b>Descripción:</b> Mide el incremento en el nivel de satisfacción de los clientes con los productos ofrecidos por Equipos Cotopaxi.	
<b>Periodicidad</b>	Semestral
<b>Unidad de medida</b>	Valor ponderado en escalas (0-10)
<b>¿Por qué?</b>	Se puede verificar que las medidas que procuran la satisfacción de los clientes den resultado, basándonos en la percepción de los usuarios de nuestros servicios.
<b>Fuente de Datos</b>	Encuestas de satisfacción a clientes.

#### 4.3.6.3. Indicadores de la perspectiva de procesos internos

<b>Objetivo Estratégico:</b> Mejorar el desempeño	
<b>Indicador:</b> Porcentaje de incremento entre períodos de artículos producidos	
<b>Descripción:</b> Incremento en la cantidad de artículos producidos respecto al período anterior.	
<b>Fórmula</b>	$\left[ \left( \frac{\text{Cantidad de artículos producidos}(t)}{\text{Cantidad de artículos producidos}(t-1)} \right) - 1 \right] * 100$
<b>Periodicidad</b>	Mensual
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje
<b>¿Por qué?</b>	Este indicador nos permite conocer si la productividad se incrementa con el tiempo.
<b>Fuente de Datos</b>	Reportes de producción.

<b>Objetivo Estratégico:</b> Procesos eficientes	
<b>Indicador:</b> Porcentaje de reclamos resueltos.	
<b>Descripción:</b> Nos indica la cantidad de reclamos que han sido resueltos en un período dado.	
<b>Fórmula</b>	$\frac{\text{Reclamos resueltos}}{\text{Reclamos totales}} * 100$
<b>Periodicidad</b>	Quincenalmente
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje
<b>¿Por qué?</b>	Si resolvemos el 100% de los reclamos seremos reconocidos como una empresa seria y que cumple sus compromisos de calidad y servicio post-venta.
<b>Fuente de Datos</b>	Sistema de información de locales comerciales.

<b>Objetivo Estratégico:</b> Procesos eficientes	
<b>Indicador:</b> Tiempo de respuesta para entrega productos reparados.	
<b>Descripción:</b> Mide el tiempo en que se demora la empresa en entregar un artículo reparado.	
<b>Fórmula</b>	$\frac{\text{Tiempo total empleado en reparaciones}}{\text{Cantidad de reparaciones}}$
<b>Periodicidad</b>	Mensual
<b>Unidad de medida</b>	Días
<b>¿Por qué?</b>	Una de las quejas más frecuentes en los clientes es la demora en la entrega de reparaciones, con este indicador podemos darnos cuenta en que parte del proceso se produce el retraso.
<b>Fuente de Datos</b>	Registro de Producción y Registro de locales comerciales

<b>Objetivo Estratégico:</b> Mejorar el desempeño	
<b>Indicador:</b> Tiempo de reparación de maquinaria y equipo.	
<b>Descripción:</b> Mide el tiempo en que se demora la empresa en reparar su maquinaria y equipo evitando las demoras burocráticas.	
<b>Fórmula</b>	$\frac{\text{Tiempo de arreglo de desperfectos en maquinaria y equipo}}{\text{Tiempo efectivo de trabajo del personal de mantenimiento}}$
<b>Periodicidad</b>	Quincenal
<b>Unidad de medida</b>	Horas
<b>¿Por qué?</b>	Si reducimos los tiempos burocráticos en la solución de desperfectos que provocan demoras en la producción mejoramos el desempeño de los procesos productivos.
<b>Fuente de Datos</b>	Informe de producción

#### 4.3.6.4. Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y desarrollo

<b>Objetivo Estratégico:</b> Buen clima laboral	
<b>Indicador:</b> Porcentaje de reinversión en infraestructura	
<b>Descripción:</b> Mide el porcentaje de las utilidades que se destina a la inversión en infraestructura.	
<b>Fórmula</b>	$\frac{\text{Inversión en infraestructura}}{\text{Utilidad neta}} \times 100$
<b>Periodicidad</b>	Anual
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje
<b>¿Por qué?</b>	La permanente reinversión en tecnología debe ser una de las prioridades de la dirección para incrementar su competitividad.
<b>Fuente de Datos</b>	Estado de resultado, Plan de renovación tecnológica.

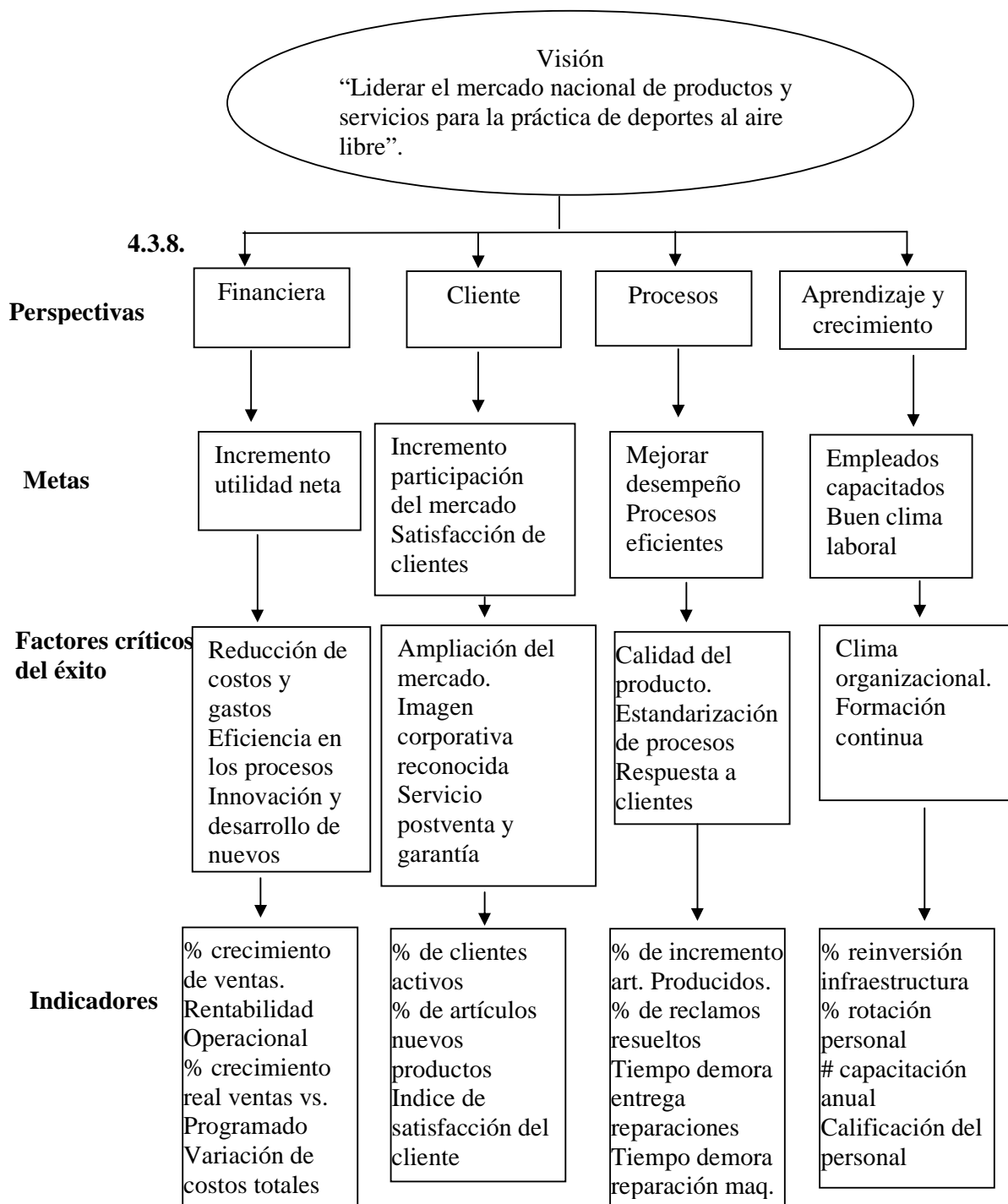
<b>Objetivo Estratégico:</b> Empleados satisfechos y capacitados	
<b>Indicador:</b> Índice de rotación de empleados	
<b>Descripción:</b> Mide el porcentaje de trabajadores que han salido de la empresa en un período dado.	
<b>Fórmula</b>	$\frac{\text{Número de personas que salen de la empresa}}{\text{Número total de personal}} \times 100$
<b>Periodicidad</b>	Anual
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje
<b>¿Por qué?</b>	La estabilidad laboral es uno de los factores que más influyen en la satisfacción de los trabajadores.
<b>Fuente de Datos</b>	Reportes generados por RRHH.



<b>Objetivo Estratégico:</b> Empleados satisfechos y capacitados	
<b>Indicador:</b> Número de capacitaciones anuales	
<b>Descripción:</b> Mide el grado de compromiso de la empresa hacia la capacitación continua de sus trabajadores.	
<b>Fórmula</b>	Número de capacitaciones dictadas por período
<b>Periodicidad</b>	Anual
<b>Unidad de medida</b>	Unidad
<b>¿Por qué?</b>	Si la empresa proporciona los conocimientos necesarios a sus trabajadores estos pueden desempeñar de mejor manera sus obligaciones.
<b>Fuente de Datos</b>	Plan general de capacitación.

<b>Objetivo Estratégico:</b> Empleados satisfechos y capacitados	
<b>Indicador:</b> Calificación de evaluación del personal	
<b>Descripción:</b> Mide el desempeño general de los empleados.	
<b>Fórmula</b>	Resultados de pruebas y tests ponderados con una escala determinada
<b>Periodicidad</b>	Semestral
<b>Unidad de medida</b>	Resultados ponderados de las pruebas y tests (0-40)
<b>¿Por qué?</b>	Mide el grado de efectividad de las capacitaciones proporcionadas por la empresa. Este indicador nos puede dar la pauta para reubicación de los trabajadores, y parámetros para el plan de remuneraciones.
<b>Fuente de Datos</b>	Plan general de capacitación.

### 4.3.7. TABLERO DE COMANDO PARA EQUIPOS COTOPAXI



### PARÁMETROS DEL SEMÁFORO

Para la fijación de los parámetros del semáforo del sistema de alerta temprana del Tablero de Comando fue de suma importancia la participación de los propietarios de Equipos Cotopaxi. Los indicadores propuestos se basan en los archivos históricos de la empresa.

	OBJETIVOS	INDICADORES	META (VERDE)	AMARILLO	ROJO
<b>Perspectiva Financiera</b>	Mayor utilidad neta	Porcentaje de crecimiento de ventas entre períodos	Mayor a 15%	15% - 0%	Menor a 0%
	Disminuir	Rentabilidad operacional	Mayor a 5%	5% - 0%	Menor a 0%
	Incrementar las ventas	Porcentaje de crecimiento real vs. programado	Mayor a 30%	30% - 0%	Menor a 0%
	Disminuir costos y totales	Variación de costos	Menor 0%	0% - 15%	Mayor a 15%
<b>Perspectiva de Clientes</b>	Satisfacción de clientes	Índice de variación de clientes activos	Mayor a 60%	60% a 30%	Menor a 30%
	Incremento en la participación de mercado	Porcentaje de ventas de nuevos productos	Mayor a 20%	20% a 10%	Menor a 10%
		Índice de satisfacción de clientes	Mayor a 8	8 a 5	Menor a 5
<b>Perspectiva de Procesos Internos</b>	Mejorar el desempeño	Porcentaje de incremento de artículos producidos	Mayor a 25%	25% - 0%	Menor a 0%
	Procesos eficientes	Porcentaje de reclamos resueltos	Mayor a 80%	80% a 60%	Menor a 60%
		Tiempo de entrega de productos reparados	Menor 2 días	2 a 5 días	Mayor a 5 días
		Tiempo de reparación de equipo y maquinaria	Menor a 1.5 horas	1.5 a 3 horas	Mayor a 3 horas
<b>Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo</b>	Buen clima laboral	Porcentaje de reinversión	Mayor 15%	15% a 5%	Menor a 5%
	Empleados satisfechos y capacitados	Índice de rotación de empleados	Menor 4%	4% a 20%	Mayor a 20%
		Número de capacitaciones anuales	Mayor 4	4 a 1	Menor a 1
		Calificación de evaluación al personal	Mayor 25 puntos	25 a 15	Menor a 15

### 4.3.9. IMPLEMENTACIÓN INFORMÁTICA

El objetivo del Tablero de Comando es presentar de una manera visual el desempeño de la gestión de la empresa, se presenta a manera de una demostración (demo) del presente trabajo un programa, el mismo que se encuentra en el disquete incluido en la parte interna de la contraportada, dicho programa despliega las siguientes pantallas:

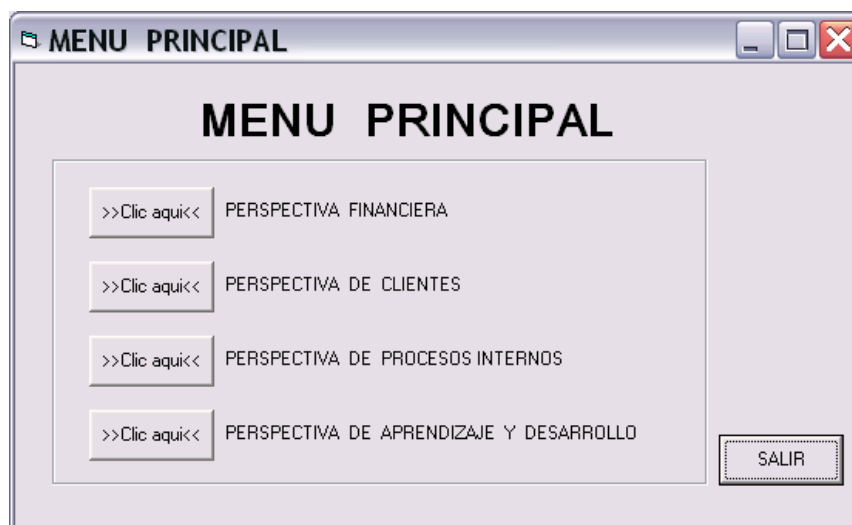
**FIGURA. 4.15** Pantalla de inicio



**FUENTE:** Programa de Tablero de Comando

En la pantalla de inicio del programa consta el logotipo de la empresa y el nombre de la aplicación informática.

**FIGURA. 4.16** Menu principal



**FUENTE:** Programa de Tablero de Comando

Luego de dar clic en el botón “Siguiete” de la pantalla de inicio se despliega el menú principal con cada una de las perspectivas utilizadas por la metodología del Tablero de Comando.

**FIGURA. 4.17** Menú de la Perspectiva Financiera

**FUENTE:** Programa de Tablero de Comando

Al dar clic en la perspectiva financiera se nos despliega la pantalla mostrada en la Figura 4.17, para visualizar el desempeño financiero de la empresa es necesario llenar los distintos campos mostrado en la pantalla, si se enciende el botón rojo de el indicador general significa que al menos uno de los otros indicadores también fue rojo.

**FIGURA. 4.18** Menú de la Perspectiva de Clientes

**PERSPECTIVA DE CLIENTES**

Indice de Variacion de Clientes Activos :  
 Ingrese :  
 Cantidad de Clientes Activos año actual: 12000  
 Cantidad de Clientes Activos del año anterior: 1000  
 CALCULAR

Porcentaje de Ventas de Nuevos Productos :  
 Ingrese :  
 Valor de Ventas de nuevos productos: \$ 15000  
 Valor total de ventas: \$ 100000  
 CALCULAR

Indice de Satisfaccion de Clientes :  
 Ingrese :  
 Nivel de satisfaccion de clientes año actual: 70  
 Nivel de satisfaccion de clientes año anterior: 80  
 CALCULAR

Indicador General:  
 CALCULAR INDICADOR GENERAL  
 BORRAR  
 SALIR

**FUENTE:** Programa de Tablero de Comando

En la Figura 4.18 se muestra la pantalla de los indicadores de la perspectiva de clientes en esta pantalla una vez más los indicadores de colores cambian de acuerdo a los valores ingresados en los diferentes campos especificados.

**FIGURA. 4.19** Menú de la Perspectiva de Procesos Internos

**PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS**

Porcentaje de Incremento de Artículos Producidos :  
 Ingrese :  
 Cantidad de Artículos Producidos año actual: 10000  
 Cantidad de Artículos Producidos año anterior: 9000  
 CALCULAR

Porcentaje de Reclamos Resueltos :  
 Ingrese :  
 Número de Reclamos resueltos: 16  
 Número de Reclamos totales: 26 %  
 CALCULAR

Tiempo de Entrega de Productos Reparados :  
 Ingrese :  
 Numero de Reparaciones: 3 %  
 Tiempo total empleado en Reparaciones: 240 %  
 CALCULAR

Tiempo de Reparación de Equipo y Maquinaria :  
 Ingrese :  
 Tiempo de arreglo de desperfectos en maquinaria y equipo: 500 %  
 Tiempo efectivo de trabajo del personal de mantenimiento: 480 %  
 CALCULAR

Indicador General:  
 CALCULAR INDICADOR GENERAL  
 BORRAR  
 SALIR

**FUENTE:** Programa de Tablero de Comando

En la Figura 4.19 se puede apreciar la pantalla con los indicadores de la perspectiva de procesos internos, una vez más hay que ingresar los datos en los campos requeridos para obtener el resultado de la gestión.

**FIGURA. 4.20** Menú de la Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo

**PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO**

Porcentaje de Reinversion :  
 Ingrese :  
 Inversion en Infraestructura \$ 1000  
 Utilidad Neta \$ 14000  
 CALCULAR [ ] [ ] [ ]

Indice de rotacion de Empleados :  
 Ingrese :  
 Numero de Personas que salen de la empresa 2  
 Numero total del personal 26  
 CALCULAR [ ] [ ] [ ]

Numero de capacitaciones anuales :  
 Ingrese :  
 Numero de capacitaciones dictadas por periodo 6  
 CALCULAR [ ] [ ] [ ]

Calificacion de evaluacion al personal :  
 Ingrese :  
 Resultados de evaluaciones con una escala determinada 10  
 CALCULAR [ ] [ ] [ ]

Indicador General  
 [ ] [ ] [ ]  
 CALCULAR INDICADOR GENERAL

BORRAR  
 SALIR

**FUENTE:** Programa de Tablero de Comando

En la figura anterior se puede apreciar los distintos indicadores de la perspectiva de aprendizaje y desarrollo cada uno de ellos también tiene sus rangos de desempeño al igual que las perspectivas anteriores.

Este programa sólo fue diseñado para mostrar la manera en que el Tablero de Comando trabaja, para el uso de la empresa se sugiere diseñarlo de tal manera que sus datos de entrada se los extraiga de las bases de datos con las que funciona la empresa.

## **CAPITULO 5.**

### **RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- Sin lugar a dudas que en la actualidad la gestión empresarial ya no se puede improvisar, por ello la importancia de conocer con mayor profundidad la temática de Planificación Estratégica en cuanto a sus fundamentos teóricos y su aplicabilidad en las diferentes empresas pues considera de forma compleja a las organizaciones y trata con ello de contribuir oportunamente a su desarrollo sostenible.
- La Planificación Estratégica como cualquier otra actividad, deben contar con la evaluación oportuna y sistemática de la gestión empresarial, por ello ha sido de gran valía ampliar el conocimiento acerca del Tablero de Comando como un elemento de control, a través de indicadores tanto cuantitativos como cualitativos en las distintas perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento procurando englobar y rescatar los aspectos de mayor importancia para el éxito de una empresa.
- Para la elaboración del Plan Estratégico de Equipos Cotopaxi hemos empleado técnicas de diagnóstico como el Análisis FODA, hemos recopilado información histórica de la empresa, clarificando su MISIÓN, VISIÓN, Objetivos, análisis de entorno (macro e interno) en sus diferentes ambientes: económico, social, político, legal, de competencia, físico, tecnológico, con una visión sistemática de la organización y para definir sus estrategias generales de la metodología de ponderación de factores internos y externos que nos han posibilitado diseñar contextualmente un Tablero de Comando el cual será el instrumento de evaluación de la vigencia de la planeación estratégica con fines de alerta temprana.



## **5.2 RECOMENDACIONES**

- Que Equipos Cotopaxi proceda a la socialización tanto del Plan Estratégico como del Tablero de Comando, para que se pueda proceder de forma inmediata a su implementación.
- Que los directivos de la empresa, apoyen decididamente esta nueva forma de gestión empresarial por los beneficios tanto económicos como de desarrollo institucional.
- Que una vez que el Tablero de Comando se haya implementado en Equipos Cotopaxi, ésta debe llevar una base de datos con los resultados, registrando los valores históricos, con el propósito de compararlos a través del tiempo y tener una referencia para el futuro.
- Que las empresas en general den importancia a la elaboración de información estadística que pueda servir de base para obtener indicadores comparativos de gestión, dentro de las distintas industrias donde desarrollan las actividades las organizaciones.

## **CAPITULO 6.**

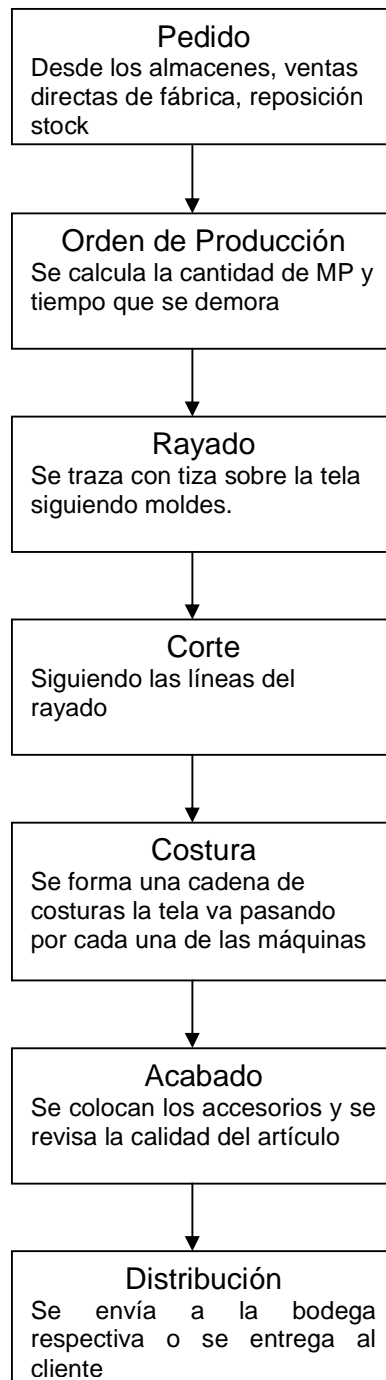
### **BIBLIOGRAFÍA**

- BEDOYA M., Francisco. *“Segundo Informe a la Nación: Las verdades a medias del Coronel”*. En: Criterios: Revista mensual de la Cámara de Comercio de Quito No. 78 (Febrero, 2005).
- BCE: Banco Central del Ecuador <http://www.bce.fin.ec>.
- SRI: Servicio de Rentas Internas – Departamento de Planificación *“Estadísticas 2004”*. <http://sri.gov.ec>.
- HOY online, DINERO, <http://www.hoy.com.ec/>
- Punto de noticias. Economía, Ecuador. <http://www.mipunto.com/>
- Universidad de Málaga, <http://www.eumed.net/>
- Vogel, Miguel. <http://www.tablerodecomando.com>.
- ARROBA B. Milton. *“La inseguridad jurídica hunde al Ecuador”*. En: Criterios: Revista mensual de la Cámara de Comercio de Quito No. 76 (Noviembre, 2004); p. 21
- INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – ENIGHU – Cuarto Trimestre 2003 – 2004.
- CAPEIPI: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha *“Las PYMES y el TLC”*, Octubre 2004
- CAPEIPI: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha *“Inquietudes del TLC”*, Noviembre 2004.

- MERLO, Carmen; *“Cruda realidad del desempleo y subempleo”*. En: Criterios: Revista mensual de la Cámara de Comercio de Quito No. 65 (Enero, 2004)
- NIVEN, Paul R. *“El cuadro de Mando Integral Paso a Paso”*, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2003
- OLVE, Nils-Göran; ROY, Jan y WETTER, Magnus *“Implantado y Gestionado el Cuadro de Mando Integral”*, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona 2002
- INSOTEC: Instituto de Investigaciones Socio-Económicas y Tecnológicas; *“Diagnóstico de la Pequeña y Median Industria”*, Marzo 2002.
- THOMPSON, A. y STRICKLAND, A.J. *“Administración Estratégica”*, Undécima Edición, McGraw-Hill, México, D.F., 2001
- JOHNSON, Gerry y SCHOLLES, Kevan *“Dirección Estratégica”*, Quinta Edición, Pearson Educación, S.A., Madrid, 2001
- KAPLAN, Robert y NORTON, David. *“Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral”*, Primera Edición, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2000
- DAVID, Fred R. *“Conceptos de Administración Estratégica”*, Prentice Hall, Quinta Edición, México 2000
- GOODSTEIN, Leonard D.; NOLAN, Timothy M.; PFEIFFER, J. William *“Planeación Estratégica Aplicada”*, McGraw-Hill Interamericana, S.A. Sta. Fé de Bogotá, D.C., Colombia, 1998
- CHIAVENATO, Idalberto *“Introducción a la Teoría General de la Administración”*, Cuarta Edición, McGraw-Hill Interamericana, S.A., Colombia, 1997
- KAPLAN, Robert y NORTON, David. *“El Cuadro de Mando Integral”*, Segunda Edición, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 1997
- ARANGO, A. *“Control de Gestión”*, Limuxa S.A., México, 1984.

# **Anexos**



**ANEXO No. 2 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN**

## ANEXO 3. INVENTARIO DE ACTIVOS DEL TALLER

<b>TALLER DE MECÁNICA</b>				
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>				
<b>Cant.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Marca</b>	<b>Procedencia</b>	<b>Año</b>
1	Suelda/Aluminio	MILLER	EEUU	1994
1	Suelda/Eléctrica	WELDER	EEUU	1990
1	Torno	SOTHBEND	n/d	1995
2	Prensas	BENCH VICE	n/d	1995
1	Taladro	ROCKWELL	China	1992
1	Compresor	COLEMAN	China	2003
1	Esmeril	n/d	n/d	1994
1	Selladora/manual	LEISTER	Corea	1996
1	Selladora/manual	LEISTER	Corea	1996
1	Cizalla		n/d	1994
1	Cortadora/Aluminio	AYOBI	EEUU	1998
1	Taladro/Mano	BLACK & DECKER	China	1996
1	Cortadora/Madera	AYOBI	EEUU	2001
1	Tarraja 1/2 pulgada			1994
1	Dobladora/Tubo 3 dados 115,811,591,148	TUBELA	Ecuador	1991
1	Amoladora	n/d	n/d	1994
1	Cortadora eléctrica/Hierro	n/d	n/d	1992
2	Tanques de Argon	n/d	Ecuador	2000
1	Soplete para calor	n/d	Ecuador	1999
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>				
<b>Cant.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Marca</b>	<b>Procedencia</b>	<b>Año</b>
1	Estantería	Elab. Propia	Ecuador	2003
2	Mesas de trabajo	Elab. Propia	Ecuador	2003

<b>TALLER DE COSTURA</b>				
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>				
<b>Cant.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Marca</b>	<b>Procedencia</b>	<b>Año</b>
1	Compresor/Selladora	MAGNAFORCE	Corea	1998
1	Extinguidor/11k15		China	2000
1	Maquina/Acolchonadora	PFAFF	Alemania	1990
1	Maquina/Costura recta	BROTHER	Japón	1994
1	Maquina/Costura recta	BROTHER	Japón	1994
1	Maquina/Costura recta	JUKI	Japón	1991
1	Soplete/Maquinas	KLEEN-ZIT	Corea	1999
1	Maquina/doble aguja	JUKI	Japón	2002
1	Compresor/Selladora	JUKI	Japón	2002
1	Compresor/Selladora	PFAFF	Alemania	2002
1	Maquina/Costura recta	BROTHER	Japón	1994
1	Maquina/Costura recta	PFAFF	Alemania	1994
1	Maquina/Costura recta	JUKI	Japón	1994
1	Maquina/Serradora	BROTHER	Japón	1994
1	Maquina/Overlok-5hilos	BROTHER	Japón	1994
1	Maquina/recta-triple transporte	JUKI	Japón	2003
1	Maquina/recta-triple transporte	PFAFF	Alemania	2003
1	Maquina/ Atracadora	PFAFF	Alemania	1990
1	Maquina/Viviadora	PFAFF	Alemania	1990
1	Maquina/Costura recta	PFAFF	Alemania	1994
1	Maquina/Costura recta	JUKI	Japón	1994
1	Maquina/Costura recta liviana	JUKI	Japón	2004
1	Maquina/Costura recta 2 agujas	BROTHER	Japón	2004
1	Maquina/Costura recta	BROTHER	Japón	1994
1	Maquina/Costura recta	PFAFF	Alemania	1994
1	Maquina/Costura recta	BROTHER	Japón	1994
1	Maquina/Costura recta	JUKI	Japón	1994
1	Maquina/Costura recta	JUKI	Japón	1994
1	Selladora fija		Corea	1998
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>				
<b>Cant.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Marca</b>	<b>Procedencia</b>	<b>Año</b>
14	Sillas metálicas	Elab. Propia	Ecuador	2003
4	Sillas de madera	Elab. Propia	Ecuador	2000
1	Estantería	Elab. Propia	Ecuador	2003
1	Counter	Elab. Propia	Ecuador	2003
1	Archivador	ATU	Ecuador	2003
1	Teléfono	n/d	China	2003
1	Silla/Tipo secretaria	ATU	Ecuador	2003
1	Taburete	Elab. Propia	Ecuador	2003
1	Papelera metálica	ATU	Ecuador	2003
1	Cartelera 1,20mx1,50m	Elab. Propia	Ecuador	2003
1	Calculadora	Casio	China	2003



<b>TALLER CORTE</b>				
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>				
<b>Cant.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Marca</b>	<b>Procedencia</b>	<b>Año</b>
1	Cortadora	KMMACK	Corea	1990
1	Cortadora/reparada	n/d	Corea	1990
1	Portatela metálico	Elab. Propia	Ecuador	1995
1	Cortadora/ pequeña	CASSIE	Corea	1996
1	Cortadora/cierra circular	HITAKA	Corea	1992
1	Cortadora/cierra circular	ROCKET	China	1992
1	Troqueladora de pie	IND. ARGENTINA	Argentina	1990
1	Medidor de impermeabilidad	Elab. Propia	Ecuador	2003
1	Esmeril	MULTIGRINDER	China	2004
1	Cronometro 10 memorias	KONUS	China	2004
1	Selladora Manual/cintas	n/d	Corea	2003
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>				
<b>Cant.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Marca</b>	<b>Procedencia</b>	<b>Año</b>
1	Mesa de 6,5m x 1,5m	Elab. Propia	Ecuador	2003
6	Estanterías	Elab. Propia	Ecuador	2003
3	Mesas de corte 2,44m x 1,20m	Elab. Propia	Ecuador	2003
1	Mesa de corte 2,44m x 0.85m	Elab. Propia	Ecuador	2003
1	Mesa para acabados 2,4x1,70	Elab. Propia	Ecuador	2003
1	Cancel de madera 26 puertas	Elab. Propia	Ecuador	2004

**ANEXO 4. ESTADOS FINANCIEROS DE EQUIPOS COTOPAXI**

**EQUIPOS COTOPAXI**

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2002

<b>ACTIVO</b>		
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>		<b>165.500,51</b>
<b>Activo Disponible</b>		16.067,51
Caja General	808,33	
<b>Bancos</b>		
Cta. Banco Pichincha	8.662,84	
Cta. Produbanco	6.596,34	
<b>Activo Exigible</b>		5.225,00
Deudores Varios	5.225,00	
<b>Activo Realizable</b>		144.208,00
Mercaderías	144.208,00	
<b>ACTIVO FIJO</b>		<b>151.781,00</b>
Edificio	60.000,00	
Terreno	50.000,00	
Equipo de Computación	4.634,00	
Vehículo	1.344,00	
Muebles y Enseres	327,00	
Maquinaria	35.476,00	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>317.281,51</b>
<b>PASIVOS</b>		
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>		<b>25.653,24</b>
Acreedores Varios	25.653,24	
<b>CAPITAL Y PATRIMONIO</b>		<b>192.606,55</b>
CAPITAL	192.606,55	
<b>RESERVAS LEGALES</b>		<b>68.178,00</b>
Reservas de Depreciación	68.178,00	
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>30.843,72</b>
<b>TOTAL CAPITAL CONTABLE</b>		<b>291.628,27</b>
<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>		<b>317.281,51</b>

**EQUIPOS COTOPAXI**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
DEL 1 DE ENERO DEL 2002 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2002

<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>832.269,72</b>
VENTAS	832.269,72
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>640.205,00</b>
MERCADERIAS (INV. INICIAL)	52.997,00
(+) COMPRAS	731.416,00
(-) MERCADERIAS (INV. FINAL)	144.208,00
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>192.064,72</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>161.221,00</b>
Arriendos	2.472,00
Comisiones	4.374,00
Depresiaciones	8.178,00
Implementación de limpieza	535,00
Luz, agua, telefono, internet	7.056,00
Obligaciones patronales	14.231,00
Otros	2.696,00
Publicidad	11.030,00
Refrigerios	3.859,00
Reparación y mantenimiento	2.378,00
Sueldos y beneficios de ley	97.132,00
Transporte (taxis)	2.745,00
Utiles de oficina	4.535,00
<b>UTILIDAD ANTES DE IMP e INT (UAI)</b>	<b>30.843,72</b>
PARTICIPACION A TRABAJADORES	<b>4.626,56</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO (UAI)</b>	<b>26.217,16</b>
IMPUESTO RENTA	6.554,29
<b>UTILIDAD NETA (UNDI)</b>	<b>19.662,87</b>

**EQUIPOS COTOPAXI**  
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2003

**ACTIVO**

<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>		<b>139.877,00</b>
<b>Activo Disponible</b>		9.802,00
Caja General	2.743,00	
<b>Bancos</b>		
Cta. Banco Pichincha	-85,00	
Cta. Produbanco	7.144,00	
<b>Activo Exigible</b>		8.816,00
Deudores Varios	8.816,00	
<b>Activo Realizable</b>		121.259,00
Mercaderías	121.259,00	
<b>ACTIVO FIJO</b>		<b>234.317,00</b>
Edificio	120.000,00	
Terreno	50.000,00	
Equipo de Computación	5.544,00	
Vehículo	2.250,00	
Muebles y Enseres	21.047,00	
Maquinaria	35.476,00	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>374.194,00</b>

**PASIVOS**

<b>PASIVO CIRCULANTE</b>		<b>35.074,00</b>
Acreedores Varios	35.074,00	
<b>CAPITAL Y PATRIMONIO</b>		<b>222.237,00</b>
CAPITAL	222.237,00	
<b>RESERVAS LEGALES</b>		<b>92.678,00</b>
Reservas de Depreciación	82.108,00	
Reservas ctas. Incobrables	10.570,00	
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>24.205,00</b>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>		<b>339.120,00</b>
<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>		<b>374.194,00</b>

**EQUIPOS COTOPAXI**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
DEL 01 DE ENERO DEL 2003 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2003

<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>960.496,00</b>
VENTAS	960.496,00
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>670.322,00</b>
MERCADERIAS (INV. INICIAL)	144.208,00
(+) COMPRAS	647.373,00
(-) MERCADERIAS (INV. FINAL)	121.259,00
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>290.174,00</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>265.969,00</b>
Artículos de baja y robo	9.711,00
Comisiones	4.122,00
Condominios	2.646,00
Décimo cuarto sueldo	2.326,00
Décimo tercer sueldo	6.369,00
Depreciaciones	13.930,00
Implementos de limpieza	357,00
Luz, agua, telefono, internet	6.258,00
Material de embalaje	252,00
Obligaciones patronales	11.548,00
Otros	1.077,00
Papeleria y formatos	2.910,00
Publicidad	29.761,00
Refrigerios	3.433,00
Reparación y mantenimiento	1.452,00
Sueldos y beneficios de ley	167.247,00
Transporte (taxis)	1.490,00
Uniformes	240,00
Utiles de oficina	840,00
<b>UTILIDAD ANTES DE IMP e INT (UAI)</b>	<b>24.205,00</b>
PARTICIPACION A TRABAJADORES	<b>3.630,75</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO (UAI)</b>	<b>20.574,25</b>
IMPUESTO RENTA	5.143,56
<b>UTILIDAD NETA (UNDI)</b>	<b>15.430,69</b>

**EQUIPOS COTOPAXI**  
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2004

<b>ACTIVO</b>		
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>		<b>340.151,60</b>
<b>Activo Disponible</b>		55.867,09
Caja General	724,49	
Caja Chica	48,30	
<b>Bancos</b>		
Cta. Banco Pichincha	14.373,14	
Cta. Produbanco	36.472,90	
Cta. Unibanco	4.248,26	
<b>Activo Exigible</b>		104.846,72
Distribuidores	81.747,09	
Clientes	19.370,14	
Otros	3.163,49	
Empleados	566,00	
<b>Activo Realizable</b>		179.437,79
Inv. Mat. Prima	18.727,43	
Inv. Art. Terminados	25.679,86	
Inv. Art. No Producidos	135.030,50	
<b>ACTIVO FIJO</b>		<b>80.303,69</b>
Cámara de vigilancia	15.986,69	
Equipo de Computación	5.544,00	
Vehículo	2.250,00	
Muebles y Enseres	21.047,00	
Maquinaria	35.476,00	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>420.455,29</b>

**EQUIPOS COTOPAXI**  
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**  
 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2004

**PASIVOS Y PATRIMONIO**

<b>PASIVO CIRCULANTE</b>		<b>28.814,02</b>
<hr/>		
Visa	7.683,40	
Gerardo Ortiz	6.483,78	
Javier Molina	1.683,98	
MC Trading	3.440,64	
Marluz	1.060,55	
Sr. Nam	4.665,35	
Dino Recalde	3.796,32	
<b>RETENCIONES</b>		<b>8.760,74</b>
IESS	524,26	
SRI-IVA	8.236,48	
<b>ACREEDORES VARIOS</b>		<b>77.891,43</b>
Nelly Moncayo	75.648,93	
C.A.C.	2.242,50	
<b>CAPITAL Y PATRIMONIO</b>		<b>220.675,47</b>
<hr/>		
CAPITAL	220.675,47	
<b>RESERVAS LEGALES</b>		<b>43.533,28</b>
<hr/>		
Reservas de Depreciación	31.994,77	
Reservas ctas. Incobrables	11.538,51	
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>40.780,35</b>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>		<b>304.989,10</b>
<hr/>		
<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>		<b>420.455,29</b>
<hr/>		

**EQUIPOS COTOPAXI**  
**ESTADO DE RESULTADOS**

DEL 01 DE ENERO DEL 2004 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2004

<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>1.075.790,84</b>
VENTAS	1.092.813,57	
(-) Devolución de ventas	2.719,69	
(-) Descuento en ventas	14.303,04	
<b>COSTO DE VENTAS</b>		<b>739.065,28</b>
I.I. Mercadería no producida	72.755,00	
(+) Compras Mercadería no Producida	657.096,11	
(-) I.F. Mercadería no Producida	135.030,50	
(+) I.I. Materia Prima	12.125,90	
(+) Compras Materia Prima	135.148,36	
(-) I.F. Materia Prima	18.727,43	
(+) I.I. Art. En Proceso	0,00	
(-) I.F. Art. En Proceso	0,00	
(+) I.I. Art. Terminados	36.377,70	
(-) I.F. Art. Terminados	20.679,86	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>336.725,56</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>		<b>295.945,21</b>
Agasajos	2.691,23	
Botiquin	48,11	
Capacitación	399,40	
Comisión Tarjetas	4.929,62	
Comisiones	37.183,88	
Condominios	8.476,17	
Cuentas Incobrables	968,51	
Décimo cuarto sueldo	3.461,81	
Décimo tercer sueldo	9.591,42	
Depreciaciones	7.627,28	
Formularios y útiles de oficina	407,90	
Gastos de fabricación	4.191,40	
Honorarios	1.572,29	
Implementos de limpieza	490,16	
Impuestos, tasas y patentes	1.494,99	
Luz, agua, telefono, internet	13.910,84	
Material de embalaje	2.809,84	
Materiales y Suministros	3.118,26	
Movilización Personal	1.895,97	
Obligaciones patronales	6.436,51	
Publicidad y propaganda	37.530,64	
Refrigerios	5.431,24	
Reparación y mantenimiento	15.017,58	
Servicios Eventuales	5.869,31	
Sueldos y beneficios de ley	111.942,53	
Transporte y Fletes	4.004,97	
Uniformes	245,28	
Utiles de oficina	860,72	
Vacaciones	1.079,31	
Verificación de datos	606,04	
Vigilancia y Monitoreo	1.652,00	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMP e INT (UAI)</b>		<b>40.780,35</b>
PARTICIPACION A TRABAJADORES		<b>6.117,05</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO (UAI)</b>		<b>34.663,30</b>
IMPUESTO RENTA		8.665,82
<b>UTILIDAD NETA (UNDI)</b>		<b>25.997,47</b>