



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERO COMERCIAL**

AUTOR: VEGA ESTRELLA, VERÓNICA NATALY

**TEMA: DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO CON
ENFOQUE DE PROCESOS PARA “DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA”
S.A UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO**

DIRECTOR: ING. CÉSAR RICARDO SEGOVIA GUERRERO
CODIRECTOR: ING. EDGAR RODRIGO MACHADO BASANTES

SANGOLQUÍ, MAYO 2015

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO****CERTIFICADO**

Ing. César Segovia Guerrero

Ing. Edgar Rodrigo Machado Basantes

CERTIFICAN

Que el proyecto de grado denominado **“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO CON ENFOQUE DE PROCESOS PARA DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO”**, realizado por Verónica Nataly Vega Estrella, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas en la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas.

Dado que el tema es aplicativo a la realidad empresarial de la empresa sujeta a estudio o a cualquier otra que requiera un estudio similar, se recomienda su publicación.

El trabajo en mención consta de un documento empastado y disco compacto (CD), el cual contiene archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizan a Vega Estrella Verónica Nataly que lo entregue al Ing. Carlos Sierra, en su calidad de Director de la Carrera de Ingeniería Comercial.

Sangolquí, Mayo 2015



Ing. César Segovia Guerrero
DIRECTOR



Ing. Edgar Machado Basantes
CODIRECTOR

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

VERÓNICA NATALY VEGA ESTRELLA

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada **“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO CON ENFOQUE DE PROCESOS PARA DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO”**, ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en el proyecto, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de esta tesis de grado en mención.

Sangolquí, Mayo del 2015



VERÓNICA NATALY VEGA ESTRELLA

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO**

AUTORIZACIÓN

Yo, VERÓNICA NATALY VEGA ESTRELLA

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE a la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo **“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO CON ENFOQUE DE PROCESOS PARA DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Mayo del 2015



VERÓNICA NATALY VEGA ESTRELLA

DEDICATORIA

A Dios, por siempre bendecir y cuidar mi camino, permitiéndome celebrar el logro de mi formación profesional.

A mi familia, por ser la guía en mis decisiones, por el amor y el apoyo incondicional que brindan en el transcurso de mi formación personal y profesional. A mi papá, por estar junto a su familia en los momentos difíciles. A mi mamá, por ser fuente de amor y paz en la familia. A mi hermano, por ser el motor de cambio en mi vida.

A la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, por ser parte activa de mi formación académica, instruyendo conocimiento con bases sólidas de ética y moral, para ser un profesional de excelencia que represente a su país.

A la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A., que permitió la realización de este trabajo, proporcionando la información necesaria sin ningún inconveniente.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por haberme concedido el mejor regalo, que es la vida, por cada bendición, que hace realidad el cumplimiento de mis sueños; por lo mejor de mi vida mi familia y mis amigos, la oportunidad de amar, todo lo que tengo y he logrado ha sido gracias a Él.

A mi familia, por brindarme su amor, por ser parte de mi vida, por compartir junto a mí cada momento, por ser el equilibrio en mi vida. A mi mamá por ser un ejemplo de madre y mujer, que entrega todo su amor y paciencia, por los valores, por la fe depositada en mí y por ser la motivación de cada mañana. A mi papá por ser un ejemplo de unión, perseverancia, lucha y amor, por ser parte esencial de mi formación personal y profesional. A mi hermano, por ser parte de mi vida, por brindarme su amor, por guiarme, por cuidarme, por su apoyo y por mostrarme la bondad de la vida. A mamá Eufemia, que en paz descansa por su amor, solidaridad y carácter, que ha hecho de mí una persona fuerte y centrada. A mi abuelita por su amor y por sus plegarias. A mi prima por ser mi fuente de alegría; y, a todos mis familiares, quienes se han interesado por mí y mi culminación académica.

A mis amigos de la Universidad, por mostrarme una verdadera amistad, llena de amor y solidaridad, nunca olvidaré aquellos y únicos momentos.

A mis amigos del trabajo que han sido muestra de cariño y solidaridad, principalmente en el desarrollo de este trabajo.

Al Director y Codirector de la presente Tesis, Ing. César Segovia y Ing. Edgar Machado, por su tiempo, por su ayuda y por la motivación, que hicieron posible consolidar este proyecto y tener el privilegio de celebrarlo junto a ustedes.

Verónica Nataly Vega Estrella

INDICE DE CONTENIDO

Contenido	
INDICE DE CONTENIDO	vii
INDICE DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN EJECUTIVO.....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
CAPITULO I	1
1. GENERALIDADES	1
1.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	1
1.2. LA EMPRESA.....	2
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.3.1. Identificación del Problema	3
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.5. OBJETIVOS DEL ESTUDIO	7
1.5.1. Objetivo general.....	7
1.5.2. Objetivos específicos	7
1.6. MARCO REFERENCIAL.....	8
1.6.1. Marco teórico	8
1.6.2. Marco conceptual.....	25
1.7 Metodología	31
1.7.1 Métodos.....	32
1.7.2 Fuentes de información.....	33
CAPITULO II.....	35

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	35
2.1 Análisis externo	35
2.1.1 Macro Ambiente (Pest)	35
2.1.1.1 Análisis Político Legal	36
2.1.1.2 Factor Económico	42
2.1.1.3 Factor Socio- Cultural	67
2.1.1.4 Factor Tecnológico	85
2.1.1.5 Factor Ambiental	87
2.1.2 Análisis de la Industria (5 Fuerzas de Porter)	88
2.2 Análisis Interno	96
2.2.1 Capacidad Administrativa	96
2.2.2 Capacidad Financiera	100
2.2.3 Capacidad de Gestión Comercialización	103
2.2.4 Capacidad de Talento Humano	104
2.3 Cadena de Valor	105
2.3.1 Matrices se debe evidenciar las fortalezas y debilidades	111
2.3.2 Matrices se debe evidenciar las oportunidades y amenazas	113
2.3.3 Matrices de Ponderación de impactos	114
2.3.4 Matriz FODA	119
2.3.5 Matriz BCG	121
2.3.6 Análisis FODA	124
2.3.7 Matrices Estratégicas FODO FADA	124
2.4.8 Estrategias derivadas del análisis FODO FADA	129
2.4.8.1 Matriz de Estrategias Básicas	130
2.4.8.2 Matriz Estratégica Depurada	131

CAPITULO III.....	133
3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	133
3.1 Matriz General Electric	133
3.2 Análisis de Escenarios	136
3.3 Declaración de MISIÓN y VISIÓN.....	138
3.3.1 Misión	138
3.3.1 Visión.....	140
3.4 Valores Organizacionales	142
3.5 Mapa Estratégico	143
CAPITULO IV.....	148
4. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	148
4.1 Perspectivas Estratégicas	149
4.1.1. Perspectiva Cliente.....	150
4.1.2 Perspectiva Financiera	150
4.1.3 Perspectiva Proceso Interno.....	151
4.1.4 Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento	152
4.2 Indicadores Estratégicos	154
4.3 Iniciativas estratégicas	158
4.5 Proyectos.....	161
CAPITULO V.....	179
5. DISEÑO DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS.....	179
5.1. Políticas de calidad	179
5.2 Levantamiento de procesos.....	186
5.2.1 Mapa de Procesos	187
5.2.7 <i>Análisis de procesos</i>	196

5.3 Mejoramiento de los procesos.....	199
5.4 Establecimiento de la Cadena de Valor	216
5.5 Documentación de procesos.....	216
5.6 Determinación e indicadores de desempeño de procesos	222
5.7 Implementación del Modelo Estrategia de Sensibilidad	226
CAPITULO VI.....	228
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	228
6.1 CONCLUSIÓN.....	228
6.2 RECOMENDACIONES.....	229
Bibliografía	230

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. LOGOTIPO DE LA EMPRESA.....	2
FIGURA 2. ÁREA DE ESTUDIO (QUITO)	3
FIGURA 3. DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO (ISHIKAWA)	5
FIGURA 4. ENFOQUE SISTÉMICO	7
FIGURA 5. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	8
FIGURA 6. LA MISIÓN	11
FIGURA 7. ANÁLISIS DAFO.....	15
FIGURA 8. 5 FUERZAS DE PORTER	16
FIGURA 9. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	21
FIGURA 10. CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BALANCED SCORECARD	22
FIGURA 11. PRODUCTO INTERNO BRUTO PIB	43
FIGURA 12. APORTES ECONÓMICOS POR ACTIVIDAD.....	44
FIGURA 13. EVOLUCIÓN DE LOS PRINCIPALES COMPONENTES DEL PIB.....	44
FIGURA 14. INDICADORES DE LA INFLACIÓN	46
FIGURA 15. EVOLUCIÓN DE LA INFLACIÓN	47
FIGURA 16. DISTRIBUCIÓN DEL PEA URBANA Y RURAL.....	48
FIGURA 17. DISTRIBUCIÓN DEL PEA URBANA POR RANGOS DE EDAD..	48
FIGURA 18. TASA ACTIVA	50
FIGURA 19. TASA PASIVA.....	51
FIGURA 20. BALANZA COMERCIAL	52
FIGURA 21. BALANZA COMERCIAL	53
FIGURA 22. DÉFICIT O SUPERÁVIT.....	55
FIGURA 23. DEUDA EXTERNA PÚBLICA COMO % DEL PIB.....	56
FIGURA 24. SALDOS DE LA DEUDA PÚBLICA TOTAL – RELACIÓN CON EL PIB	57
FIGURA 25. SALDOS DE LA DEUDA PÚBLICA TOTAL – RELACIÓN CON EL PIB	58
FIGURA 26. SEGUIMIENTO A MEDIDAS IMPLEMENTADA: RESOLUCIÓN 116-2013 Y SUS REFORMAS AL 17 DE AGOSTO DE 2014	60
FIGURA 27. RECAUDACIONES RESOLUCIÓN 116.....	61
FIGURA 28. DETALLE DEL PORCENTAJE DE LA SOBRETASA ARANCELARIA.....	62
FIGURA 29. DETALLE DEL PORCENTAJE DE LA SOBRETASA ARANCELARIA.....	63
FIGURA 30. ANEXO 1, SUBPARTIDAS ARANCELARIA.....	65
FIGURA 31. RIESGO PAÍS.....	66
FIGURA 32. CONSUMO DE POLLO ECUADOR	68

FIGURA 33. EXISTENCIA DE POLLOS Y GALLINAS CRIADAS EN CAMPO O PLANTELES AVÍCOLAS	69
FIGURA 34. PRODUCCIÓN DE PROTEÍNA ANIMAL EN EL ECUADOR	69
FIGURA 35. SALARIO UNIFICADO Y COMPONENTES SALARIALES.....	70
FIGURA 36. CONSEJO NACIONAL DE SALARIOS	71
FIGURA 37. REAJUSTE DE REMUNERACIONES	72
FIGURA 38. EVOLUCIÓN DE LA CANASTA BÁSICA E INGRESO FAMILIAR	73
FIGURA 39. TASA DE OCUPACIÓN PLENA, SUBEMPLEO Y DESEMPLEO.	75
FIGURA 40. COMPOSICIÓN DE LOS EMPLEADOS POR RAMA DE ACTIVIDAD	76
FIGURA 41. TASA DE SUBEMPLEO POR CIUDADES	77
FIGURA 42. TASA DE DESEMPLEO	78
FIGURA 43. TASA DE DESEMPLEO POR CIUDADES	79
FIGURA 44. POBREZA DICIEMBRE 2014.....	82
FIGURA 45. POBREZA CIUDADES PRINCIPALES 2014.....	83
FIGURA 46. INCIDENTES DE TIPO POLICIAL – DELITOS	84
FIGURA 47. 5 FUERZAS DE PORTER	89
FIGURA 48. 5 FUERZAS DE PORTER	106
FIGURA 49. MATRIZ BCG 1	122
FIGURA 50. MATRIZ BCG DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA.....	123
FIGURA 51. MATRIZ GENERAL ELECTRIC 1.....	134
FIGURA 52. MATRIZ BCG DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA.....	135
FIGURA 53. LA MISIÓN	139
FIGURA 54. PROPUESTA DE MISIÓN	140
FIGURA 55. PROPUESTA DE VISIÓN	141
FIGURA 56. PROPUESTA DE PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES	142
FIGURA 57. PROPUESTA DE VALORES ORGANIZACIONALES	143
FIGURA 58. MAPA ESTRATÉGICO	144
FIGURA 59. MAPA ESTRATÉGICO DISTRIBUIDOR VARGAS TAPIA	147
FIGURA 60. PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	149
FIGURA 61. PERSPECTIVA CLIENTE 1.....	150
FIGURA 62. PERSPECTIVA FINANCIERA 1.....	151
FIGURA 63. PERSPECTIVA PROCESO INTERNO 1.....	152
FIGURA 64. PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	153
FIGURA 65. SISTEMA DE INDICADORES 1	155
FIGURA 66. KPI'S PARA PERSPECTIVA FINANCIERA	156
FIGURA 67. KPI'S PARA PERSPECTIVA CLIENTE.....	156
FIGURA 68. KPI'S PARA PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS1.....	157
FIGURA 69. KPI'S PARA PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	158

FIGURA 70. EJEMPLOS DE PLANES DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS ...	159
FIGURA 71. BSC DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A.....	160
FIGURA 72. PROYECTO 1.....	161
FIGURA 73. PROYECTO 2.....	162
FIGURA 74. PROYECTO 3 1.....	163
FIGURA 75. PROYECTO 4.....	164
FIGURA 76. PROYECTO 5.....	165
FIGURA 77. PROYECTO 6.....	166
FIGURA 78. PROYECTO 7 1.....	167
FIGURA 79. PROYECTO 8.....	168
FIGURA 80. PROYECTO 9.....	169
FIGURA 81. PROYECTO 10 1.....	170
FIGURA 82. PROYECTO 11.....	171
FIGURA 83. PROYECTO 12.....	172
FIGURA 84. PROYECTO 13.....	173
FIGURA 85. PROYECTO 14 1.....	174
FIGURA 86. PROYECTO 15.....	175
FIGURA 87. PROYECTO 16.....	176
FIGURA 88. PROYECTO 17.....	177
FIGURA 89. ALINEACIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	186
FIGURA 90. CADENA DE VALOR MICHAEL PORTE.....	188
FIGURA 91. PROPUESTA DE MAPA DE PROCESOS DE LA DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A.	188
FIGURA 92. CONTENIDO DE UN PROCESO.....	189
FIGURA 93. PROCESOS SELECCIONADOS.....	193
FIGURA 94. COSTO POR PERSONA.....	195
FIGURA 95. INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION ISO.....	196
FIGURA 96. PROCESO ANÁLISIS DEL CLIENTE 1.....	197
FIGURA 97. PROCESO ANÁLISIS DEL PROVEEDOR.....	198
FIGURA 98. HERRAMIENTAS BÁSICAS DE MODERNIZACIÓN.....	201
FIGURA 99. PROCESO CLIENTE – FLUJO DE DIAGRAMACIÓN.....	205
FIGURA 100. HOJA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO CLIENTE.....	206
FIGURA 101. HOJA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO CLIENTE.....	207
FIGURA 102. PROCESO PROVEEDOR – FLUJO DE DIAGRAMACIÓN.....	208
FIGURA 103. HOJA DE MEJORAMIENTO – PROCESO PROVEEDOR.....	209
FIGURA 104. HOJA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO PROVEEDOR	210
FIGURA 105. FLUJO DE DIAGRAMACIÓN – PROCESO CONTABILIDAD - CLIENTE.....	211

FIGURA 106. FLUJO DE DIAGRAMACIÓN – PROCESO CONTABILIDAD CLIENTE.....	212
FIGURA 107. FLUJO DE DIAGRAMACIÓN – PROCESO CONTABILIDAD - PROVEEDOR	213
FIGURA 108. HOJA DE CARACTERIZACIÓN– PROCESO CONTABILIDAD PROVEEDOR	214
FIGURA 109. MATRIZ RESUMEN DE LOS PROCESOS Y COSTOS	215
FIGURA 110. PROPUESTA DE CADENA DE VALOR.....	216
FIGURA 111. PROCESO CLIENTE	218
FIGURA 112. PROCESO PROVEEDOR.....	219
FIGURA 113. PROCESO CONTABLE CLIENTE.....	220
FIGURA 114. PROCESO CONTABLE PROVEEDOR.....	221
FIGURA 115. PROPUESTA DE INDICADORES DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS	224
FIGURA 116. PROPUESTA DE INDICADORES DE LOS PROCESOS HABILITADORES	225
FIGURA 117. ACTIVIDADES EN EL PERÍODO: DEL 15 DE JUNIO DE 2015, AL 15 DE FEBRERO DE 2016	227

INDICE DE TABLAS

TABLA 1. CENSO 2010	80
TABLA 2. POBLACIÓN PROVINCIA DE PICHINCHA.....	81
TABLA 3. CAPACIDAD FINANCIERA.....	100
TABLA 4. FORTALEZAS	111
TABLA 5. DEBILIDADES	112
TABLA 6. OPORTUNIDADES	113
TABLA 7. AMENAZAS	114
TABLA 8. PONDERACIÓN DE FORTALEZAS	115
TABLA 9. PONDERACIÓN DE DEBILIDADES	116
TABLA 10. PONDERACIÓN DE OPORTUNIDADES.....	117
TABLA 11. PONDERACIÓN DE AMENAZAS	118
TABLA 12. MATRIZ FODA	119
TABLA 13. POLLOS EN PIE VENDIDOS EN EL AÑO 2013 Y 2014.....	122
TABLA 14. MATRIZ FO	125
TABLA 15. MATRIZ DO	126
TABLA 16. MATRIZ FA	127
TABLA 17. MATRIZ DA	128
TABLA 18. MATRIZ DE ESTRATEGIAS BÁSICAS	130
TABLA 19. MATRIZ ESTRATÉGICA DEPURADA	131
TABLA 20. RESUMEN DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS / PROYECTOS..	178
TABLA 21. LISTADO PROCESOS	191
TABLA 22. CATEGORÍAS	192
TABLA 23. CALIFICACIÓN PROCESOS	192
TABLA 24. SELECCIÓN DE PROCESOS, PONDERACIÓN	193
TABLA 25. COSTO DE PERSONAL	194
TABLA 26. GASTOS OPERACIONALES DE LA DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A.....	194

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se origina con el objetivo de brindar un direccionamiento estratégico a un negocio que venía funcionando empíricamente, ya que no existía el conocimiento de parte de sus propietarios, razón por la cual mi interés en desarrollar un Modelo de Gestión Estratégico con Enfoque a procesos con el deseo de mejorar el funcionamiento de la “DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A”. Inicialmente se realizó un Diagnóstico Situacional, en el que se analizó las variables internas y externas que influyen en el desarrollo de la empresa, este diagnóstico identifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas “FODA”, este es un procedimiento esencial en la Planificación Estratégica. Luego se creó el Direccionamiento Estratégico en donde se describe la misión, visión, principios, valores y estrategias que direccionarán a la empresa al cumplimiento de sus objetivos, los cuales serán medidos a través del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard. Posteriormente, se elaboraron 17 proyectos o iniciativas estratégicas que permitirán cumplir los objetivos estratégicos. Finalmente se describen las conclusiones y recomendaciones del presente proyecto, basada en el Análisis Situacional, FODA, Balanced Scorecard y Mejoramiento de procesos.

Palabras clave:

DISTRIBUIDORA DE POLLOS EN PIE

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

BALANCED SCORECARD

PROCESOS

ABSTRACT

This work was created in order to get a strategic direction to improve a business management currently operated by empiric way due to lack of knowledge of the owners which makes me interesting in the Strategic Planning, Balanced Scorecard and Process Uprising towards improving the functioning of the distributor "VARGAS TAPIA S.A.". In first place, a Situational Diagnosis was performed showing internal and external variables that influence in the company development, this analysis identify strengths, weaknesses, opportunities and threats "SWOT", a very important and useful tool in Strategic Planning. As a second stage the Strategic Management was created to get the mission, vision, principles, values and strategies guiding to the company to achieve its goals to be measured applying Balanced Scorecard. Subsequently, 17 projects or strategic initiatives are shown to achieve strategic objectives. Finally, conclusions and recommendations based on the Situation Analysis, SWOT, Balanced Scorecard and Process Uprising.

Keywords:

CHICKENS STANDING DISTRIBUTOR

STRATEGIC PLANNING

SITUATIONAL DIAGNOSIS

STRATEGIC DIRECTION

BALANCED SCORECARD

PROCESS

CAPITULO I

1. GENERALIDADES

1.1 RESEÑA HISTÓRICA

El deseo de crecimiento y expansión de una familia, surge la idea de crear años después, una empresa dedicada a la comercialización de pollos en pie, siendo sus objetivos brindar calidad y generar empleo; enfocándose en la necesidad que tienen las productoras en disminuir costos de distribución, se constituyó el 12 de junio de 2010, en la ciudad de Quito, con la razón social de “DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A.”, respondiendo a la exigencia de los principales clientes que constituían el mercado del sector avícola en aquel entonces. Se procede a la realización de planes de acción acorde al marco legal para su funcionamiento dentro de los parámetros que establece el comercio, es importante mencionar que para el año 2010, se encontraban ya establecidas empresas dedicadas a la distribución de pollos en Quito, no obstante el servicio brindado no era el apropiado, por lo que fue una ventaja competitiva para la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A.; por lo que, sus políticas son servicio rápido y de calidad.

En la necesidad de expansión buscó mercado insatisfecho en ciertas provincias, con las cuales fomentaron alianzas estratégicas, ya que la empresa distribuye su producto, provocando de esta manera relaciones comerciales armoniosas; por otro lado, se buscó nuevos proveedores para reducir costos y ofertar un mejor producto, esta es la razón de la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A., que se encuentra ubicada en la ciudad de Quito. La empresa consolidó fidelizar a los cliente, por el servicio de comercialización de calidad.

Actualmente es una empresa rentable y dispone de liquidez, caracterizada por el servicio a los clientes y sus precios bajos.

1.2. LA EMPRESA



Figura 1. Logotipo de la empresa

Fuente: DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA SA

“DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA SA”

Carlos Freire S32-149 y Manuela Cañizares - Chillogallo

Quito – Ecuador

1.2 Quiénes somos

“DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA SA” se estableció en la ciudad de Quito, es una empresa dedicada a la distribución de pollos en pie.

El portafolio de productos de **“DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA SA”** considera un solo producto el mismo que se refiere a la distribución de pollos en pie.

1.2.2 Ubicación

“DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA SA” se encuentra ubicada en la ciudad de Quito:

Carlos Freire S32-149 y Manuela Cañizares – Chillogallo

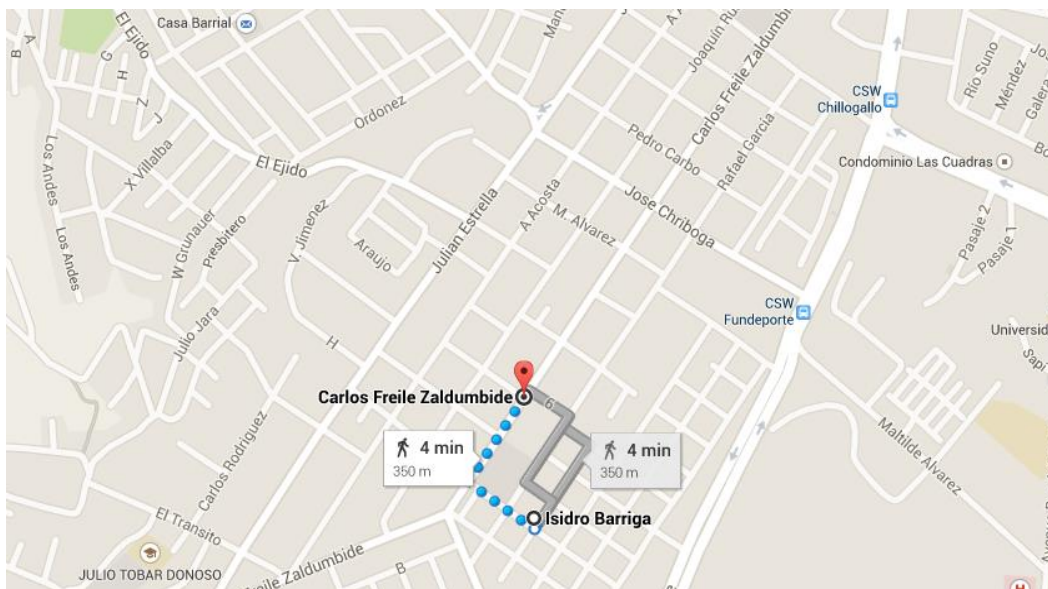


Figura 2 Área de estudio (Quito)

Fuente: Google Maps

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.3.1. Identificación del Problema:

Falta de un Modelo de Gestión Estratégico con Enfoque de Procesos en la **DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A**, que permita administrar y controlar cada uno de los proyectos en desarrollo y/o ejecución de la **DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A.**, que están incidiendo de manera negativa en la disponibilidad y entrega efectiva de información importante para la toma de decisiones y elaboración de planes estratégicos, por la ineficiencia de la gestión organizacional.

1.3.2. Descripción del Problema:

El problema identificado en la “**DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA SA**”, que está ubicado en la ciudad de Quito, es la falta de un modelo de gestión sistémico que permita fijar objetivos y ejecutar actividades en base a una relación cliente proveedor,

que se ve reflejado en la ausencia de visión, misión, objetivos, metas y estrategias de corto, mediano y largo plazo; y, falta de participación de los integrantes de la organización, por tanto existe desconocimiento para la alineación de la actitud y aptitud para cumplimiento de los objetivos.

La empresa no está enfocada en las demandas potenciales de los clientes, y a su vez pierda participación en el mercado, debido a que sus procesos internos no generan productos que logren crecimiento en sus ventas.

La falta de procesos claramente identificados ocasiona que la organización sea menos productiva y se enfrente a problemas que afectan a su normal crecimiento, provocando deficiencia en las áreas: administrativa, financiera y ventas disminuyendo su productividad.

La DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A, por el hecho de ser un negocio con falta de un sistema organizacional como en el diagrama de Ishikawa se pudo agrupar y clasificar, teniendo así una mejor visualización de todas las causas que generan el problema de la falta de una buena gestión empresarial. Además de una clara idea de lo que pase en la empresa, el diagrama brinda otras ventajas que pueden llegar a ser básicas para el análisis del problema.

En definitiva, el problema radica en que la mayoría de micro empresas no tienen definido sus procesos, incluso no tienen identificado como mejorarlos.

1.3.3. Diagrama de Causa y Efecto

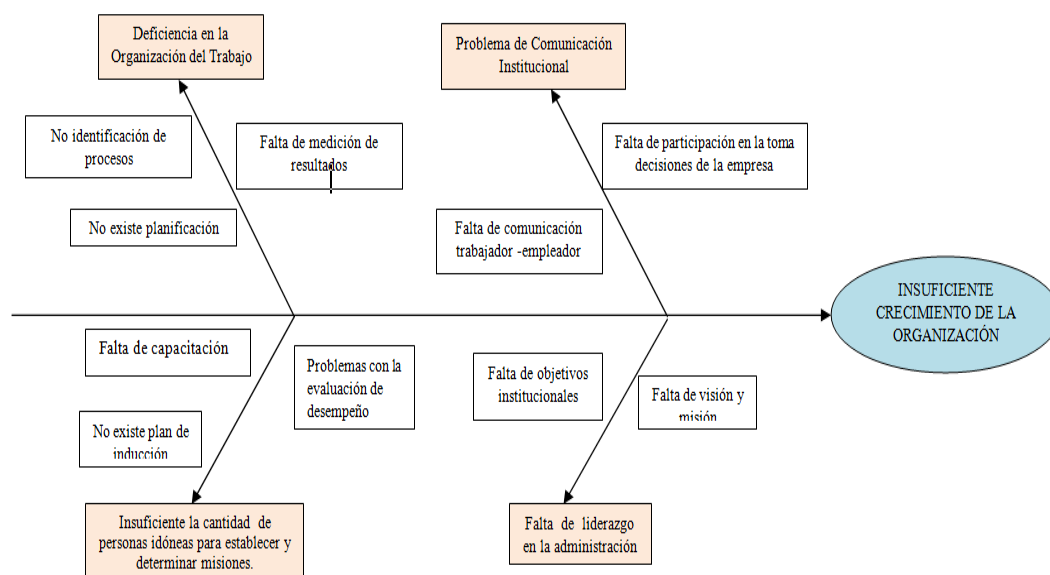


Figura 3. Diagrama de Causa y Efecto (Ishikawa)

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El Diseño de un Modelo de Gestión Estratégico con Enfoque de Procesos en la **DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A**, permite mejorar constantemente el sistema de la organización, a través de la participación cliente –proveedor, que capta las necesidades y las introduce en la gestión interna, para implementar cambios que satisfagan las necesidades de los clientes y a su vez se interrelacionen con el mercado.

El Diseño de un Modelo de Gestión Estratégico con Enfoque de Procesos en la **DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A**, (cliente-proveedor) para la empresa, agrega valor en cada proceso que forma una cadena de interacción proceso-cliente y proceso-proveedor, de acuerdo a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en el producto.

Este modelo motivara el trabajo en equipo e integrada, en función del cumplimiento de objetivos institucionales y de las necesidades de los clientes, apoyando la capacidad de captación y de creatividad del recurso humano.

El Diseño de un Modelo de Gestión Estratégico con enfoque de procesos en la **DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A** permitirá el diagnóstico estratégico, direccionamiento estratégico, seguimiento y evaluación, diseño de mejoramiento de procesos y análisis de resultados; incluye el desarrollo de una cultura que soporte las estrategias, la creación de una estructura organizacional efectiva, mercadotecnia, presupuestos, sistemas de información y motivación a la acción; y, la evaluación de estrategias para revisar los factores internos y externos que fundamentan las estrategias actuales, la medición del desempeño, y la toma de acciones correctivas. Todas las estrategias están sujetas a cambio.

Es de gran importancia priorizar el cumplimiento de los objetivos del Plan del Buen Vivir 2013-2017, como el objetivo 10.5.b. que señala:

“... Promocionar y fomentar la asociatividad, el fortalecimiento organizativo, la capacidad de negociación, la creación de redes, cadenas productivas y circuitos de comercialización, para mejorar la competitividad y reducir la intermediación en los mercados...”

Razón por la cual es diseño de este modelo de gestión enfatizará el mejoramiento administrativo de la organización en cuanto al talento humano como base para el cumplimiento de metas y objetivos, como es el desarrollo organizacional.

Por otro lado, la necesidad de impulsar la producción y la productividad del producto nacional, ha promovido la competitividad de todos los sectores económicos, en calidad y precio; razón por la cual la organización necesita identificar los procesos para su medición y mejoramiento como son compra y distribución, logrando de esta

manera el fortalecimiento institucional, viabilizando procesos que generen valor agregado. Elaborando un enfoque sistémico a la organización:

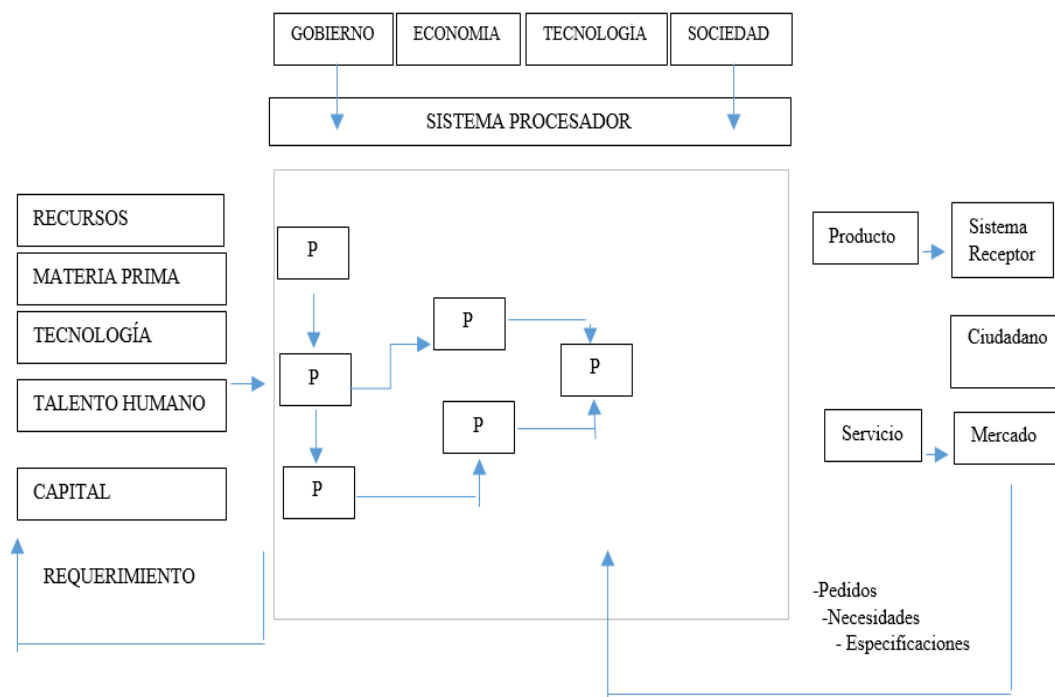


Figura 4. Enfoque sistémico

1.5. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1.5.1. Objetivo general

- Diseñar un Modelo de Gestión Estratégico con Enfoque de Procesos en la **DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A**, ubicada en la ciudad de Quito.

1.5.2. Objetivos específicos

- Ejecutar el diagnóstico estratégico situacional de la empresa para determinar su situación actual.
- Direccionamiento Estratégico de “**DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A**” en base a los resultados obtenidos en el Análisis Institucional.
- Diseño de Balance Score Card

1.6. MARCO REFERENCIAL

1.6.1. Marco teórico

Las teorías a aplicar son las siguientes:

(DAVID, 1998) La representación gráfica nos indica que la planificación estratégica es un proceso participativo, que permite trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia de las incertidumbres.



Fuente: FRED R. David, Conceptos de Administración Estratégica, 2003.

Figura 5. Administración Estratégica

Fuente: Fred R. David

La planificación estratégica es una herramienta muy versátil, que permite a los líderes de cualquier organización dirigir sus esfuerzos hacia la ubicación de la entidad respecto a una visión de futuro, es decir se trata de una técnica que permite anticiparse racionalmente a los hechos en función de su naturaleza organizacional. (Salazar, 2006)

La planificación estratégica es un modo proactivo y sistemático de enfrentarse al futuro. Pretende reducir la incertidumbre en la toma de decisiones mediante un análisis detallado de los elementos que componen una realidad particular para descubrir sus interrelaciones y actuar con criterios mejor definidos. (Noguera, Pitarch, 2009)

1. Preparación del Proceso

Para la realización de una planificación estratégica, es indispensable conocer las razones por las que se desarrollará este proceso, que tendrán grandes beneficios para la empresa. Las razones están plasmadas en las siguientes interrogantes: ¿Deseamos tener participación en el mercado? ¿Queremos brindar un mejor servicio a los clientes? ¿Es necesaria la continua innovación? ¿Deseamos reducir los costes? (Salazar, 2006)

Los elementos a tomar en cuenta son:

El proceso de dirección estratégica es un proceso de 7 pasos, que involucra la planificación estratégica, la implantación de la estrategia y la evaluación y control de la misma. Mientras la planificación estratégica abarca los cinco primeros pasos, hasta las mejores estrategias no podrían alcanzar el éxito, si la administración falla bien al implantarlas o al evaluar sus resultados.

Estos pasos son los siguientes:

1. Identificación de la misión, objetivo y estrategias actuales de la organización.
2. Análisis del entorno. Este trata de determinar qué cambios en los factores o en las condiciones del medio en el que la empresa desarrolla su actividad pueden ser aprovechados por la empresa o bien suponen un peligro para ella. En definitiva, se trata identificar las oportunidades y amenazas en el entorno de la empresa.
3. Análisis interno. Con este análisis pretendemos determinar qué recursos y capacidades tiene la empresa, tanto actuales como potenciales, y que constituyen los puntos fuertes y débiles de la empresa respecto a sus competidores.

4. Revisión de la misión y objetivos de la organización. Se trata de determinar si tanto la misión como los objetivos preestablecidos son susceptibles de ser alcanzados a tenor de los análisis de las dos fases anteriores.
5. De no ser así la finalidad de esta fase debe ser la modificación de la misión u objetivos adaptándolos a las nuevas condiciones en las que la empresa desarrolla su actividad.
6. Formulación de la estrategia: Se seleccionará la estrategia adecuada para la consecución de los objetivos en función de la cartera de negocios de la empresa y se implantará la estrategia.
7. Control o evaluación de resultados. Se trata de medir si con la estrategia implantada hemos conseguido los objetivos planificados.

2. Diseño de la MISIÓN y VISIÓN

2.1 Misión

La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impelidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. (Ferrel O.C. y Hirt Geoffrey, McGraw Hill, 2004)

La misión de una empresa responde a las siguientes preguntas: (Serna, 2010, p.60)



Figura 6. LA MISIÓN

Fuente: Serna, 2010

Por lo expuesto, la misión debe ser clara, concisa y concreta para dar a conocer a todos los miembros. Los comportamientos de la organización deben estar acorde con la misión, como la aptitud y actitud de todos los miembros de la organización. La misión debe ser la estimulación para que se sientan comprometidos y así obtener beneficios. La vida de la organización debe ir de la mano con sus principios y valores, su visión y su misión, para mostrar identidad y compromiso.

2.1 Visión

La visión es una imagen del futuro que deseamos. Es el sueño que nos guía a dónde queremos ir y la descripción de cómo será la realidad cuando lleguemos ahí. La visión nos transporta al futuro para que en el presente con un entendimiento y análisis de la situación global, construyamos un puente hacia el futuro deseado. (Senge, 1998)

La visión compartida es cuando todos participan en la creación de la visión. Todas las voces son escuchadas y tomadas en cuenta para la creación de la visión. No se excluye a nadie, por lo que todos pueden participar en la medida que lo deseen. Muchas organizaciones fracasan debido a que depositan todas sus funciones en un solo líder, la Visión es un concepto compartido en el que todos pueden ser y son

líderes de su organización y de su futuro. De esta manera, todos tienen una imagen similar y un interés mutuo de cómo y a dónde se quiere llegar como organización.

Una visión compartida es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder, un sentimiento de identificación y compromiso. Claro, puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona cesa de ser una mera imagen y se convierte en algo palpable.

La gente comienza a verla como si existiera. Es por ello que una visión compartida despierta el compromiso de mucha gente, porque ella refleja la visión personal de esa misma gente.

La Visión debe ser idealista, positiva y lo suficientemente completa y detallada; debe tener alcance, de forma que todos en la empresa conozcan cuál será su contribución al logro de esta visión. Además, deberá transmitir fuerza y profunda inspiración a la organización ya que de ésta dependerá el éxito. Deberá ser desafiante y justificar el esfuerzo.

Esta Visión de futuro, proporciona:

- 1.- Una dirección hacia la cual la organización deberá moverse.
- 2.- La energía para realizar el movimiento

La visión de una organización es una imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que ésta sea, o llegue a ser, y para que sea válida, debe basarse en tres elementos, (Kathy Matilla, 2009, p.75):

- Un concepto enfocado, que proporcione valor y que las personas perciban como real.

- Una sensación de propósito noble, de algo que impulse a las personas a comprometerse con ello.
- Una probabilidad verosímil de éxito, que se perciba posible y alcanzable, de modo que las personas luchen por alcanzar su logro.

La visión de la empresa presenta una imagen del futuro que aclara la dirección de la empresa y ayuda a las personas a comprender por qué y cómo deben apoyar a la empresa. Además, la visión, pone a la empresa en marcha, desde la estabilidad de la misión y valores fundamentales a la dinámica de la estrategia. (Martínez y Milla, 2012)

3. Análisis y Diagnóstico

El diagnóstico organizacional es el estudio, necesario para todas las organizaciones, que se encarga de evaluar la situación de la empresa, sus conflictos esto es qué problemas existen en la empresa, sus potencialidades o hasta dónde puede llegar y vías de desarrollo que es el camino a seguir para su crecimiento. En general podría decirse que un diagnóstico organizacional busca generar eficiencia en la organización a través de cambios. Las organizaciones con todas sus implicaciones, son el resultado de la búsqueda que ha encauzado el hombre racional a la prosperidad. (Hill, 2005)

Análisis FODA o DAFO

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. (FRED R. David. 5ta edición. México, 1997)

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas

como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Descripción

Esta herramienta procede al cruce de dos ejes para analizar: aspectos positivos y negativos del ambiente interno y externo, a continuación:

Aspectos internos de la organización:

- Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por lo que cuenta una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. (Henry, 1980).

Aspectos externos de la organización:

- Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que se actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar contra la permanencia de la organización.

El análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas. (Thompson y Strikland, 1998)

La matriz DAFO es la más conocida que une el análisis interno y externo y los puntos fuertes y débiles de cada ámbito. La forma básica es:

		Puede generar ventajas competitivas	Puede generar problemas
ANÁLISIS DEL ENTORNO	OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado de capital - Valores – Actitudes - Defensa del consumidor - Barreras a la movilidad - Barreras de entrada - Volumen de proveedores 	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> - Política social - Balanza de pagos - Ritmo de crecimiento - Productos sustitutivos al mejor precio - Grado diferenciación
ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> - Red de distribución - Rentabilidad de inversiones - Asimilar la tecnología adquirida - Nivel de motivación 	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> - Nivel de productividad - Estructura organizativa - Sistema de información y de toma de decisiones

Figura 7. Análisis DAFO

Fuente: Thompson y Strikland, 1998

Para Porter (1998), las fortalezas y oportunidades son, en conjunto, las capacidades, esto es, los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc.

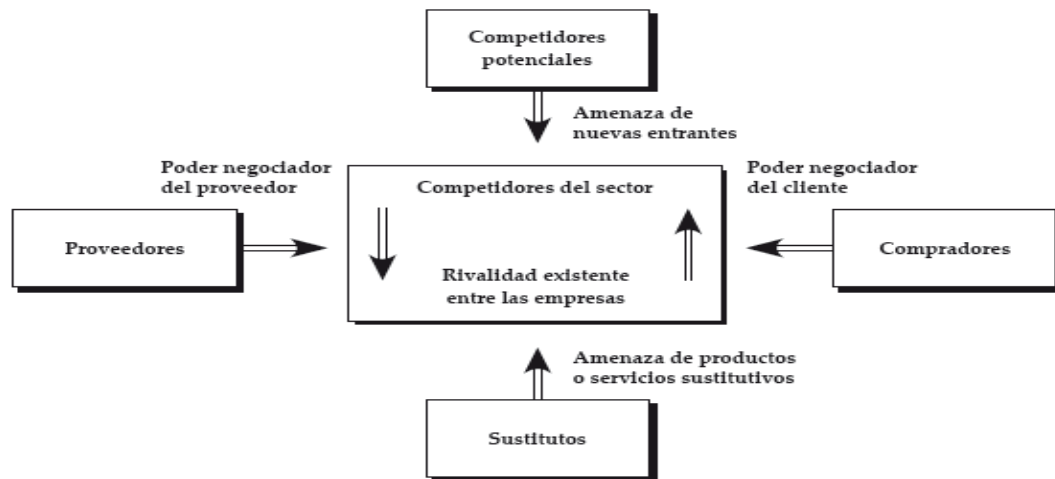


Figura 8. 5 Fuerzas de Porter

Fuente: Michael Porter, 1980

Matrices de Impacto:

En el momento de contar con la información recopilada, tabulada, procesada y analizada sobre todos los elementos mencionados anteriormente; se transfiere el cada elemento a la matriz de impacto. Al finalizar este procedimiento se debe contar con dos matrices que son: Matriz de Impacto Interna y Matriz de Impacto Externa.

Matriz de Impacto Interna, en este caso, encontraremos en la matriz la información de las fortalezas y debilidades de acuerdo al grado de beneficio (fortaleza) o de afectación (debilidad) que este puede tener en la organización.

Matriz de Impacto Externa, en este caso, encontraremos en la matriz la información de las oportunidades y amenazas de acuerdo al grado de beneficio (oportunidad) o de afectación (amenaza) que este puede tener en la organización.

Matriz de Vulnerabilidad:

Esta matriz interrelaciona los factores que afectan negativamente al funcionamiento de la empresa a nivel interno en comparación con el externo, esto se refiere a las debilidades y amenazas, respectivamente. Se realiza un análisis en función de la ponderación.

Matriz de Aprovechabilidad:

Se relacionan los impactos positivos externos (oportunidades) e internos (fortalezas) para identificar cuantitativamente las de mayor relevancia para la definición de las estrategias, buscando el aprovechamiento de recursos tratando de tener satisfacción en cuanto a las oportunidades que dependen de ciertas condiciones internas con las que no cuenta la institución o bien al contrario.

4. Establecimiento de objetivos y estrategias**Formulación de objetivos**

Los objetivos de las diferentes unidades de la organización deben ser cuantitativos, mensurables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerarquizados, alcanzables y congruentes. Por lo general, los objetivos se establecen en términos como crecimiento de los activos, crecimiento de las ventas, rentabilidad, participación en el mercado, grado y naturaleza de la diversificación, grado y naturaleza de la integración vertical, utilidad por acción y responsabilidad social.

Los estrategias nunca consideran todas las alternativas viables que podrían beneficiar a la empresa porque existe una cantidad infinita de acciones posibles y una cantidad infinita de caminos para ponerlas en práctica. Por consiguiente, se debe desarrollar una serie manejable con las estrategias alternativas más atractivas. Se deben determinar las ventajas, las desventajas, los intercambios, los costos y los beneficios de estas estrategias. Esta sección explica el proceso que usan muchas

empresas para determinar una serie adecuada de estrategias alternativas. (Fred R. David México, Editorial Prentice Hall 5ª. Edición, 1997)

Selección y formulación de estrategias

Como primer paso es analizar las estrategias, de esta manera se podrá seleccionar los objetivos. Las estrategias son el canal para alcanzar los objetivos. Responden a la pregunta ¿CÓMO? (CÁMARA, 2005, p.111)

Para prioriza las estrategias, se opta como criterio general, seleccionar aquellas estrategias que potencien las fortalezas de la organización y sirvan para afrontar las debilidades, y controlar estas variantes en el entorno que se encuentra su mercado, disminuyendo las amenazas que presenta y así aprovechar las oportunidades que ofrece el medio. (SALAZAR, 2006, p.150)

Existen tres formas de agruparse, a continuación el detalle:

- **Estrategias de ventaja competitiva (desarrollo)**

Descansan en la búsqueda de una posición competitiva favorable, provechosa y sostenible con la que la organización competirá en el mercado. Según Porter es una consecuencia de una ventaja en los costes o la diferenciación de los productos de la empresa.

- **Estrategias de crecimiento**

Persiguen el crecimiento constante y sostenido de las ventas o de la participación en el mercado para estabilizar o reforzar el beneficio de la empresa en mercados actuales o nuevos.

- **Estrategias competitivas**

La consideración explícita de la posición y del comportamiento de los competidores es un dato importante una estrategia que permita mantenerse en el mercado.

5. Plan de acción e implementación

El plan de implementación se presenta en un formato simple. Basándose en un objetivo de defensa y promoción seleccionado, los participantes diseñarán actividades específicas para la implementación del plan a fin de lograr el objetivo de la red. Los/las miembros/as de la red proporcionan detalles que describen los recursos requeridos, la(s) persona(s) responsable(s), y un marco de tiempo apropiado para cada actividad. (Porter, 1989)

El plan de acción describe que es lo que debe ocurrir, quien lo debe hacer y cuando debe completarse. Traduce las acciones estratégicas en un plan de implementación anual.

El plan de acción vincula los objetivos estratégicos y las metas con su operativa diaria, describiendo operaciones, procesos y procedimientos necesarios estableciendo quienes serán los responsables de ejecutarlos y cuando deberán implementarse.

El desarrollo del plan de acción ofrece una excelente oportunidad a los miembros de la red para trabajar como equipo. El plan de implementación debe desarrollarse con los insumos y consenso de los miembros para crear un sentido de propiedad compartida y compromiso con el plan y la estrategia. Después de todo, los participantes están acercándose al final de la fase de planeación y pronto serán llamados a actuar juntos para hacer de la estrategia de defensa y promoción una realidad.

Debe contener:

- Los resultados a lograr durante el año y los indicadores de cada resultado.
- Las actividades para lograr cada resultado, explicando cómo se lo va a conseguir.
- Las personas responsables de cada actividad.
- Los recursos que se necesitan y los que se disponen para realizar cada actividad.
- Un cronograma de las actividades a realizar con los recursos disponibles, acorde a la duración del Plan Operativo Anual.

La implementación necesita de monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento de las capacidades que logran el cumplimiento en base a indicadores como eficacia, eficiencia, pertinencia y sostenibilidad.

6. Diseño del sistema de seguimiento y evaluación

El seguimiento y la evaluación permiten evaluar la calidad e impacto del trabajo en relación del plan de acción y el plan estratégico. Para que el seguimiento y la evaluación resulten realmente valiosos, tienes que haberlo planificado de manera correcta. Sobre planificación existe otra herramienta que la explica en detalle. (Weiss, Carol, Evaluation, Prentice-Hall. 1998)

El seguimiento y evaluación te permite comprobar el saldo final de un trabajo de desarrollo: no si estamos obteniendo beneficios, sino si estamos generando un cambio.

A través del seguimiento y la evaluación, se puede:

- Revisar el progreso

- Identificar problemas en la planificación y/o en la puesta en práctica
- Hacer ajustes de modo que tengas más probabilidades de generar un cambio.

Los planes son esenciales, pero no se establecen sobre una base rígida (totalmente fija). En caso de que no funcionen o las circunstancias cambien, los planes también necesitan cambiar. Tanto el seguimiento como la evaluación son herramientas que ayudan a un proyecto u organización a conocer cuando no están funcionando los planes y cuando estas circunstancias han cambiado. Ofrecen a la administración la información necesaria para tomar decisiones sobre el proyecto u organización y los cambios que son necesarios en la estrategia y los planes. A través de esto, las constantes se quedan como los pilares del marco estratégico: el análisis de problemas, la visión y los valores del proyecto u organización. Todo lo demás es susceptible de ser negociado. Una equivocación no supone ningún crimen, pero el hecho de no aprender de los errores del pasado por no hacer el seguimiento y evaluación, sí que lo es.

El efecto del seguimiento y evaluación puede observarse en el siguiente ciclo:

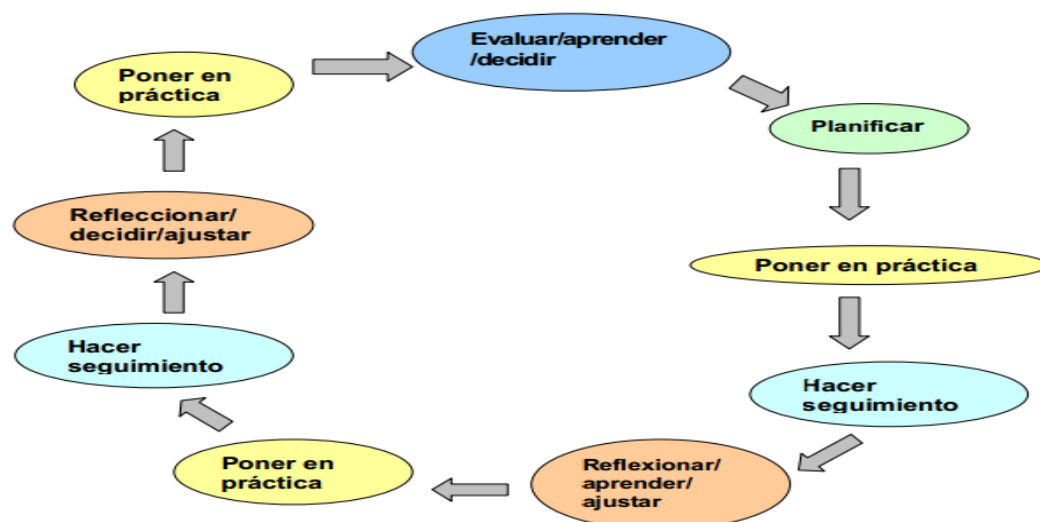


Figura 9. Evaluación y Seguimiento

Fuente: Weiss, Carol, 1998

Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC)

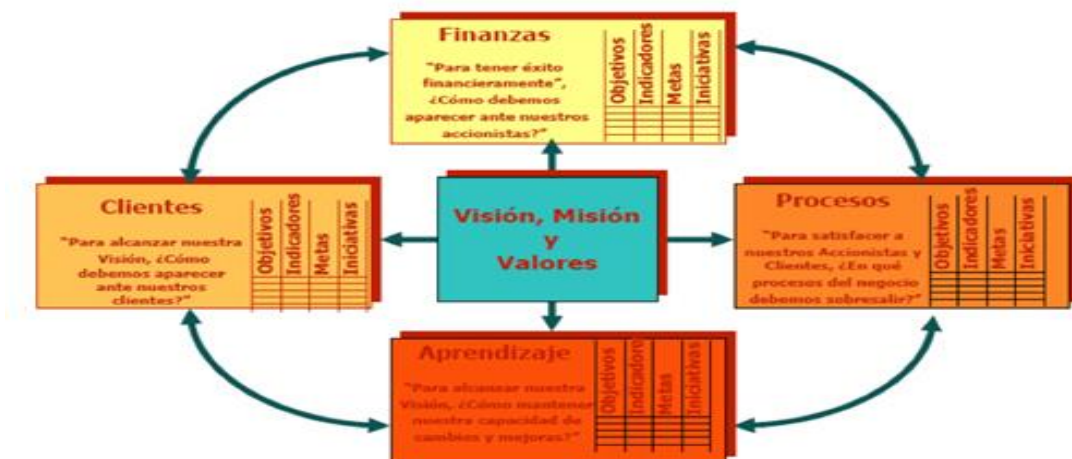


Figura 10. Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard

Fuente: <http://www.webtecnosoft.es/category/tecnosoftpedia/cuadro-de-mando-integral-cmibsc/>

Este documento muestra la manera de construir un Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard) para que una organización defina un conjunto de objetivos e indicadores que se deriven de su visión y de su estrategia. Esta herramienta es un modo de realizar una planificación estratégica que contempla cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento.

El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El CMI sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye inductores de actuación de esos objetivos, que, organizados como un conjunto coherente de indicadores de actuación, se enfocan desde cuatro perspectivas diferentes, (Kaplan y Norton, 1992):

1. Financieras: los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Si los objetivos son el crecimiento de ventas o generación de cash flow se relacionan con medidas de rentabilidad como por ejemplo los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o el valor añadido económico.

2. Clientes: identificados los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de actuación para ello, entre los indicadores se incluye la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

3. Procesos internos: se identifican los procesos críticos que permitan a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral se acostumbra a identificar procesos totalmente nuevos y no solo mejorar los existentes que representan el ciclo corto de la creación de valor.

4. Formación y crecimiento: identifica la estructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Sus fuentes principales son las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Las medidas basadas en los empleados incluyen la satisfacción, retención entrenamiento y habilidades de los empleados. Los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real de la información fiable y oportuna para facilitar la toma de decisiones. Los procedimientos de la organización serán medidos a través de los procesos críticos.

7. Redacción del plan estratégico

La redacción del plan estratégico debe tener como punto de partida el conocimiento y la descripción de la situación interna y externa de la organización. Suele sintetizar en un documento escrito, concretando así las líneas estratégicas generales a seguir por la compañía. (Camisaza, E; Guerrero, R. *Estratégica: Metodología y plan estratégico de las organizaciones comunitarias*)

El plan estratégico describe, por tanto, una manera de conseguir las cualidades organizacionales enumeradas en el plan director. No obstante, el plan estratégico no suele estar lo suficientemente detallado como para actuar a nivel departamental. Para ello, se suele utilizar el plan operativo anual.

Identificación, Mejoramiento y Documentación de los Procesos

La organización debe mejorar constantemente su sistema, para superar las necesidades de sus clientes, es decir debe disponer de mecanismos de relacionamiento con el entorno, que le permitan capturar sus necesidades e introducirlas en la gestión interna, y si es del caso diseñar e implementar cambios en la estructura organizacional para lograr generar bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes; dando lugar a una nueva modalidad de conducción que procura lograr el mejor interrelacionamiento entre las partes de la estructura organizacional y su entorno. (Deming Edward, 1990)

Todas las actividades envueltas en un proceso pueden ser vistas como una cadena de etapas que agregan valor. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, así cada proceso recibe el producto de procesos anteriores, convirtiéndose en cliente, pero a su vez, todo proceso desempeña el papel de proveedor que agrega valor a los inputs que recibe, generando así uno o más productos que son transferidos para uno o más

clientes receptores o destinatarios, estableciéndose de esta forma una cadena de relaciones. (Harriton, James, 1986)

La diferencia principal entre la visión funcional tradicional de gerenciar las organizaciones y la sistemática por Deming y Juran, 1974 consiste en que la primera supone que el desempeño de algún proceso depende fundamentalmente de la persona que realizan las operaciones, y que si estas lo hacen con suficiente empeño y competencia, dan resultado productos o servicios libres de defectos; mientras que, la segunda establece que la mayoría de los problemas son consecuencia de sistemas administrativos basados en tareas, en donde la interdependencia de subsistemas no es considerada primordial para la optimización del resultado final. Deming y Juran reconocían que más del 80% de los problemas eran debidos al sistema y que menos del 20% eran causados por los recursos humanos.

La gestión Basada en procesos , implica un cambio cultural que en primera instancia podría afectar al comportamiento del recurso humano, cultura organizacional y estructura de poder existente al interior de la Institución, dando lugar a resistencias individuales o de grupos, siendo necesario definir una gestión del cambio.

Por lo tanto, no sólo es importante diseñar y planificar el futuro deseado sino analizar profundamente la gestión de la transición necesaria para que la organización se mueva hacia el objetivo deseado. (Igor, H. Ansoff, 1990)

1.6.2. Marco conceptual

Acción: Ejercicio de la facultad de hacer o realizar alguna cosa que tiene un ser (<http://www.wordreference.com/acción/>)

Amenazas: Situaciones externas a la organización que pueden influir negativamente (Navajo, 2009), p.86)

Análisis: Descripción de los distintos tipos de pasos que se asocian a un proceso en particular, que identifica los pasos que le agregan valor y los que no lo hacen. (<http://www.wordreference.com/análisis/>)

Aprendizaje: El aprendizaje está considerado como una de las principales funciones mentales que presentan los seres humanos, los animales y los sistemas de tipo artificial. En términos súper generales, se dice que el aprendizaje es la adquisición de cualquier conocimiento a partir de la información que se percibe. (<http://www.definicionabc.com/general/aprendizaje.php>)

Clientes: Un cliente es tanto para los negocios y el marketing como para la informática un individuo, sujeto o entidad que accede a recursos, productos o servicios brindados por otra. (http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/jimenez_o_yb/capitulo3.pdf)

Competencia: En economía, la noción de competencia hace alusión a una situación propia de un mercado en donde existen varios oferentes y demandantes para un bien o un servicio determinado. (<http://www.definicionabc.com/general/competencia.php>)

Cultura organizacional: Se refiere con los términos cultura organizacional a las experiencias, creencias y valores, tanto los que respectan a cada persona como los culturales, de una determinada organización. Los valores que se definen, proponen, promueven y respetan dentro de una organización son en realidad las creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo más adecuado en el cual los mismos deberían ser conseguidos. (<http://www.definicionabc.com/general/culturaorganizacional.php>)

Debilidades: Aspectos internos de la organización que pueden afectar negativamente (Navajo, 2009, p.86)

Diagnóstico: Es la identificación, descripción y análisis evaluativo de la situación actual de la organización o el proceso, en función de los resultados que se esperan y que fueron planteados en la Misión. Es a la vez una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativa.
(<http://www.definicionabc.com/general/diagnostico.php>)

Estrategia: Técnica y conjunto de actividades destinadas a conseguir un objetivo. Una estrategia es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto.
(<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6756/12capitulo10.pdf;jsessionid=C784B08527C08AD7D47787DD86F25619.tdx2?sequence=12>)

Factor Económico: Los indicadores económicos, que no son otra cosa que datos estadísticos sobre precisamente esa economía y que permitirá a partir de su interpretación entender la situación actual y asimismo realizar predicciones a futuro sobre lo que puede llegar a suceder con el mantenimiento de esos indicadores.
(<http://www.definicionabc.com/general/factoreconomico.php>)

Factor Social: La palabra **social** permite referir a **aquello que es propio de la sociedad, o en su defecto, que es relativo a la misma**. En tanto, la **sociedad** es aquel conjunto de individuos que comparten una misma cultura y que interactúan entre sí para conformar una comunidad, o sea, que en este sentido del término, la palabra social implica **pertenencia**, ya que supone algo que se comparte a nivel comunitario, por ejemplo, la vida social, la convivencia social, que se refieren a los modos de convivir que tienen los individuos que conforman una sociedad.
(<http://www.definicionabc.com/general/factorsocial.php>)

Factor Ambiental: El concepto de Impacto Ambiental refiere al efecto que produce una determinada acción humana sobre el medio ambiente en sus distintos aspectos, en términos más técnicos, podríamos decir que el impacto ambiental es aquella alteración de la línea de base como consecuencia de la acción antrópica o de

eventos de tipo natural. Las acciones del hombre sobre el medio ambiente en orden a conseguir determinadas finalidades provocarán siempre efectos colaterales sobre el medio natural o social en el cual actúan. (<http://www.definicionabc.com/general/factorambiental.php>)

Factor Legal: Cuando se pronuncia en algún contexto o situación el término **legal** sabemos que aquello de lo cual se está hablando tendrá una estrechísima vinculación con **la ley, el derecho o la justicia**, porque justamente una de las referencias más usadas de esta palabra es ella, permitimos designar a lo que está relacionado con las mencionadas cuestiones. (<http://www.definicionabc.com/general/factorlegal.php>)

Factor Tecnológico: La palabra **tecnología** dispone de un uso extendido en nuestro idioma y muy especialmente en la actualidad donde la tecnología sin dudas se encuentra ciertamente arraigada en la cotidianidad de los individuos a partir de diversos elementos de uso diario, tal es el caso del teléfono celular, por citar a algunos de los más populares. (<http://www.definicionabc.com/general/factortecnologico.php>)

Factor Político: La política es la actividad humana concerniente a la toma de decisiones que conducirán el accionar de la sociedad toda. (http://guiametodologica.dbc.uchile.cl/documentacion/planificacion_estrategica.pdf)

Finanzas: La palabra financiera es un término que ostenta un uso recurrente en el ámbito de las finanzas y de los negocios. Por caso, es que uno de los empleos que más recibe la palabra es justamente para designar a todo aquello relativo y propio del mundo de las finanzas. (<http://www.definicionabc.com/general/finanzas.php>)

Fortalezas: Aspectos internos de la organización que pueden influir positivamente. (Navajo, 2009, p.86)

Macroambiente: Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Podemos citar el rápido cambio de tecnología, las tendencias demográficas, las políticas gubernamentales, la cultura de la población, la

fuerza de la naturaleza, las tendencias sociales, etc.; fuerzas que de una u otra forma pueden afectar significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas. (<http://www.definicionabc.com/general/macroambiente.php>)

Microambiente: Son todas las fuerzas que una empresa pueda controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas tenemos a los proveedores, la empresa en sí, según Philip Kotler también los competidores, intermediarios, clientes y públicos. A partir del análisis del Micro ambiente nacen las fortalezas y las debilidades de la empresa. (<http://www.definicionabc.com/general/microambiente.php>)

Misión: La misión empresarial es la razón de ser de una empresa, es decir, consiste en la actividad fundamental que despliega, el producto que ofrece y los clientes a los cuales orienta su actividad. Estos tres pilares en los que se apoya son los que mandan y organización a esta misión en las diversas actividades que deberá desplegar para desarrollarla. (<http://www.definicionabc.com/general/mision.php>)

Objetivos: Un objetivo es una meta o finalidad a cumplir para la que se disponen medios determinados. En general, la consecución de un determinado logro lleva implícita la superación de obstáculos y dificultades que pueden hacer naufragar el proyecto o, al menos, dilatar su concreción. Además, el cumplimiento o incumplimiento de objetivos puede conllevar sentimientos de euforia o frustración, que afectarán la salud psíquica para bien o para mal de quien se ve afectados por ellos. (<http://www.definicionabc.com/general/objetivos.php>)

Operativo: En cada una de las acciones, físicas o mentales. Pasos o etapas que es necesario ejecutar para llevar a cabo una actividad de labor determinada. (<http://www.definicionabc.com/general/operativo.php>)

Oportunidades: Situaciones externas a la organización que pueden influir positivamente. (Navajo, 2009, p.86)

Plan de Acción: El concepto de plan de acción permite designar en nuestra lengua a aquel plan que contiene diversas iniciativas y que serán el camino más apropiado y casi seguro de conseguir una meta propuesta. Es decir, el plan de acción actúa como una especie de instructivo que encaminará hacia la **consecución del fin propuesto**. (<http://www.definicionabc.com/general/plandeaccion.php>)

Planificación: Plan general, científicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado. Se designa con el concepto de planeación estratégica a la elaboración, desarrollo y puesta en práctica de diversos planes operativos que pondrá en marcha una empresa u organización con el objetivo de concretar los propósitos y metas que se haya propuesto. La planeación estratégica puede ser estructurada para conseguir los mencionados efectos u objetivos en el corto, mediano o largo plazo, dependiendo esto claro de la magnitud y la amplitud que ostente la empresa u organización en cuestión. (<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6756/12capitulo10.pdf;jsessionid=C784B08527C08AD7D47787DD86F25619.tdx2?sequence=12>)

Proceso: Se considera proceso al conjunto de actividades mutuamente relacionadas, que transforman insumos (elementos de entrada), agregándoles valor en cada una de las actividades que se llevan a cabo, convirtiéndolos en productos y servicios (elementos de salida), que satisfacen unas necesidades explícitas de clientes. (<http://www.definicionabc.com/general/proceso.php>)

Proveedores: Un proveedor es una entidad de diverso orden que presta servicios a otras. (<http://www.definicionabc.com/general/proveedores.php>)

Sistema: Es un conjunto ordenado de procedimientos relacionados entre sí, que contribuyen a realizar una función. (<http://www.definicionabc.com/general/sistema.php>)

Visión: La visión de la empresa presenta una imagen del futuro que aclara la dirección de la empresa y ayuda a las personas a comprender por qué y cómo deben apoyar a la empresa. (<http://www.definicionabc.com/general/visión.php>)

1.7 Metodología

La metodología es el estudio analítico y crítico de los métodos de investigación. Es el enlace entre el sujeto y el objeto de conocimiento. Sin ella es prácticamente imposible lograr el camino que conduce al conocimiento científico, es el camino que conduce al conocimiento es un procedimiento o conjunto de procedimientos que sirven de instrumentos para lograr los objetivos de la investigación. Para la realización de este estudio se utilizará la investigación descriptiva.

La investigación es la acción de indagar a partir de un indicio para descubrir algo, la investigación es una actividad inherente de la naturaleza humana. Existen diferentes tipos de investigación: (Fernández, C. Y López Cabarcos, 2002).

- Exploratoria: Son las investigaciones que pretenden darnos una visión general de tipo aproximativo respecto a una determinada realidad. Este tipo de investigación se realiza especialmente cuando el tema elegido ha sido poco explorado y reconocido, y cuando aún, sobre él es difícil formular hipótesis precisas o de ciertas generalidades.
- Descriptiva: su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada.

- **Explicativa:** son aquellos trabajos donde muestra preocupación, se centra en determinar los orígenes o las causas de un determinado conjunto de fenómenos, donde el objetivo es conocer por que suceden ciertos hechos a través de la delimitación de las relaciones causales existentes o, al menos, de las condiciones en que ellas producen. Este es el tipo de investigación que más profundiza nuestro conocimiento de la realidad, porque nos explica la razón, el porqué de las cosas, y es por lo tanto más complejo y delicado pues el riesgo de cometer errores aumenta considerablemente.

1.7.1 Métodos

1.7.1.1. Método Inductivo

Obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización.

1.7.1.2. Método Deductivo

Considera que la conclusión se halla implícita dentro las premisas. Esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera.

1.7.1.3. Método Cualitativo

Se centra en la recopilación de información principalmente verbal en lugar de mediciones. Luego, la información obtenida es analizada de una manera interpretativa, subjetiva, impresionista o incluso diagnóstica.

1.7.1.4. Método Cuantitativo

Es el procedimiento de decisión que pretende decir, entre ciertas alternativas, usando magnitudes numéricas que pueden ser tratadas mediante herramientas del campo de la estadística. Para que exista metodología cuantitativa se requiere que entre los elementos del problema de investigación exista una relación cuya naturaleza sea representable por algún modelo numérico ya sea lineal, exponencial o similar.

Para la realización de este estudio se implementará el método inductivo-deductivo; método de inferencia basado en la lógica y relacionado con el estudio de hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido porque parte de lo general a lo particular, es inductivo en sentido contrario puesto que va de lo particular a lo general (BERNAL, 2006).

1.7.2 Fuentes de información

Son aquellas que buscan proporcionar de conocimiento para desarrollar el tema de análisis y así cumplir con los objetivos planteados; para identificar la información existen fuentes de información primaria y secundaria. (Escalona, 2001)

1.7.2.1 Fuentes primarias

Son los datos obtenidos "de primera mano", por el propio investigador o, en el caso de búsqueda bibliográfica, por artículos científicos, monografías, tesis, libros o artículos de revistas especializadas originales, no interpretados.

1.7.2.2 Fuentes secundarias:

Consisten en resúmenes, compilaciones o listados de referencias, preparados en base a fuentes primarias. Es información ya procesada.

Técnicas de Recolección de Información

Son todas las formas posibles de que se vale el investigador para obtener la información necesaria en el proceso investigativo. (Márquez, 1996). Hace relación al procedimiento, condiciones y lugar de recolección de datos, dependiendo de las distintas fuentes de información tanto primaria como secundaria. Para optar por alguna técnica para la recolección de datos se recomienda haber planteado el problema y tener definida la metodología.

Técnica de análisis o interpretación

Las técnicas que se utilizarán para la recolección y análisis de la información proporcionada, serán las tablas de resultados presentadas en cuadros estadísticos. Estos a su vez serán procesados mediante estadística descriptiva y presentados mediante cuadros, barras y gráficos circulares.

La interpretación de los datos se la realizará en función del marco teórico para la obtención de resultados, conclusiones y recomendaciones que colaboren al proyecto.

CAPITULO II

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El diagnóstico situacional se basa en la identificación, descripción y análisis evaluativo de la situación actual de la organización, lo que permite tomar de decisiones, aprovechar las oportunidades y transformarlas en mejoramiento y fortalecimiento, a través del análisis interno y externo que determina el comportamiento de la organización, para obtener el desarrollo de la estrategia empresarial. (Burgwal, G. y Cuéllar, J., 1999)

2.1 Análisis externo

Dentro del análisis externo interviene el macro y el micro ambiente, para poder identificar las oportunidades y amenazas propias de la empresa.

2.1.1 Macro Ambiente (Pest)

Es un análisis del macro entorno estratégico externo en el que trabaja la organización. PEST es un acrónimo de los factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos del contexto. Estos factores externos por lo general están fuera del control de la organización y, muchas veces se presentan como amenazas y a la vez como oportunidades. Muchos factores macro son específicos de un país, región, ciudad o sector, por lo tanto un análisis PEST tendrá que llevarse a cabo específicamente para la organización en cuestión con la debida agregación. El número de macro-factores es prácticamente ilimitado. En la práctica, la organización debe priorizar y controlar los factores que influyen en su sector. (Albert S. Humphrey, 1997)

- Político
- Económicos
- Socioculturales
- Tecnológicos
- Ambientales.

2.1.1.1 Análisis Político Legal

2.1.1.1.1 Poder Ejecutivo

El Poder Ejecutivo se confiere a un ciudadano que se denomina Gobernador del Estado, quien lo ejerce exclusivamente. El Gobernador del Estado, para el ejercicio de sus facultades y atribuciones, así como para el debido cumplimiento de sus obligaciones, se auxilia de la Administración Pública del Estado. La Administración Pública del Estado es el conjunto de dependencias y entidades públicas que señalan la Constitución Política del Estado, las leyes que de ella emanen, y las demás disposiciones jurídicas vigentes en el Estado, jerárquicamente subordinados al Gobernador del Estado como titular del Poder Ejecutivo del Estado, que lo auxilian en el ejercicio de sus funciones y facultades constitucionales y legales. (Emilio González Márquez, 2013)

El estado ecuatoriano que es el regulador de las políticas ha pasado en su historia un sinnúmero de sucesos que han enriquecido la actual situación política de este país. Su gobierno es de origen democrático y como presidente actual es el Eco. Rafael Correa Delgado quien impulso la última asamblea constituyente en donde por consulta popular el pueblo acepto lo que la asamblea propuso, la moneda oficial es el dólar y el idioma oficial es el español.

La Función Ejecutiva está delegada al Presidente de la República, actualmente ejercida por el economista Rafael Correa. Está acompañado de su vicepresidente, actualmente Jorge Glas, elegido para un periodo de cuatro años. Es el Jefe de Estado y de Gobierno, es responsable de la administración pública. Nombra a Secretarios

nacionales, Ministros coordinadores, Ministros de Estado y Servidores públicos. Define la política exterior, designa al Canciller de la República, así como también embajadores y cónsules. Ejerce la máxima autoridad sobre las Fuerzas Armadas del Ecuador y la Policía Nacional del Ecuador, nombrando a sus autoridades. La esposa del mandatario en gobiernos anteriores recibía el nombre de Primera Dama del Ecuador, el actual mandatario ha mencionado que no existe una primera dama porque no existe orden de relevancia de las mujeres del Ecuador.

El presidente actual ha dado acceso a préstamos hipotecarios para vivienda de hasta quince años plazo, es decir entre sus políticas principales están el que los ciudadanos tengan acceso a una casa aunque es claro comprender que solo la población económicamente activa puede acceder a estos. Con las políticas sobre impuestos de este gobierno encarece la materia prima y obliga a elevar los precios a fin de compensar el alto costo para su producción.

El 24 de mayo del 2013 Rafael Correa empezó su tercero y último mandato, por lo que tiene para este nuevo periodo un plan económico basado en la transformación de las matrices productiva y energética, como una continuación de lo que ha realizado en los siete años que lleva en el sillón de Carondelet.

Así, las propuestas económicas para el próximo periodo se basan en siete líneas de acción relacionadas con la productividad, el control de monopolios, la democratización de los medios de producción, la soberanía energética, la economía popular y solidaria, la revolución agraria y nuevas políticas comerciales.

Análisis

La estabilidad política actual que brinda el gobierno del Eco. Rafael Correa ha generado un clima de confianza dentro y fuera del país. En lo referente, a la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A. el apoyo a la industria nacional beneficia al aumento de las ventas y aplicar economía a escala para obtener mayor participación de mercado.

Connotación gerencial

Para la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A., contar con estabilidad política genera confianza y seguridad, por lo tanto es una **OPORTUNIDAD** de bajo impacto.

2.1.1.1.2 Poder Legislativo

Es el poder que hace las leyes, facultad que implica la posibilidad de regular, en nombre del pueblo, los derechos y las obligaciones de sus habitantes en consonancia con las disposiciones constitucionales. Radica en la facultad de desarrollar y modificar las leyes. De este modo, se encarga de la regulación de los derechos y de las responsabilidades de los ciudadanos, de acuerdo a lo establecido por la Constitución.

Se ejerce por la Asamblea Nacional unicameral, que tiene su sede en la ciudad de Quito en el Palacio Legislativo, y está conformada por 137 asambleístas, repartidos en diez comisiones, elegidos para un periodo de cuatro años. Quince asambleístas elegidos en circunscripción nacional, dos asambleístas elegidos por cada provincia, y uno más por cada doscientos mil habitantes o fracción que supere los ciento cincuenta mil, de acuerdo al último censo nacional de la población. Ajeno a lo anterior, la ley determinará la elección de asambleístas de regiones, de distritos metropolitanos, y además de la circunscripción del exterior.

La Asamblea Nacional, que ejerce la función legislativa de nuestro país es la encargada de la creación de leyes y fiscalización de las mismas, por lo que existen una serie de leyes, reglamentos, códigos a los que debe regirse la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A. y son las siguientes:

- Constitución Política del Ecuador
- Ley de Compañías
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley de Seguridad Social

- Código de trabajo

Análisis

Para la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A., es una satisfacción contar con el apoyo del Estado como lo establece la Constitución en el numeral 6, del artículo 263.- Fomentar la actividad agropecuaria; y, el artículo 281.- La soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado para garantizar que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiado de forma permanente. En las estadísticas la avicultura esta inverso en el sector agropecuario.

Por otro lado es de vital importancia analizar la Ley de Compañías, de manera especial la Sección VI que expone lo siguiente: “De la Compañía Anónima”, numeral 10 “De Los Balances”, artículo 289.- Los administradores de la compañía están obligados a elaborar, en el plazo máximo de tres meses contados desde el cierre del ejercicio económico anual, el balance general, el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias y la propuesta de distribución de beneficios, y presentarlos a consideración de la junta general con la memoria explicativa de la gestión y situación económica y financiera de la compañía. El balance general y el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias y sus anexos reflejarán fielmente la situación financiera de la compañía a la fecha de cierre del ejercicio social de que se trate y el resultado económico de las operaciones efectuadas durante dicho ejercicio social, según aparezcan de las anotaciones practicadas en los libros de la compañía y de acuerdo con lo dispuesto en este párrafo, en concordancia con los principios de contabilidad de general aceptación.

Órganos Rectores

Servicio de Rentas Internas

El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes. (Servicio de Rentas Internas)

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social. (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social).

Connotación gerencial

La Constitución, nuevos reglamentos y modificaciones de las leyes, representa una **OPORTUNIDAD** de alto impacto para la DISTRUIDORA VARGAS TAPIA.

2.1.1.1.3 Poder Judicial

Se encarga de Administrar Justicia, para lograr el equilibrio en la convivencia social, precautelando el bien común y la paz colectiva, pero con independencia absoluta de las otras dos Funciones. El objetivo de la Función Judicial, es administrar Justicia, a través de los mandatarios establecidos en la Ley Orgánica de la Función Judicial y la Constitución de la República, esto es: Corte Suprema, Cortes Superiores, Cortes Distritales, Juzgados, funcionarios y demás Tribunales de Justicia, escogidos del Cuerpo de Abogados: lógicamente con la participación obligada de los profesionales de la Abogacía. (Juan Falconi, Derecho Ecuador, 2000)

La Función Judicial del País está conformada por el Consejo de la Judicatura como su ente principal y por Corte Nacional de Justicia, las Cortes Provinciales, los juzgados y tribunales, y los juzgados de paz. La representación jurídica la hace el Consejo de la Judicatura, sin perjuicio de la representación institucional que tiene la Corte Nacional de Justicia.

La Corte Nacional de Justicia está integrada por 21 jueces elegidos para un término de nueve años. Serán renovados por tercios cada tres años, conforme lo estipulado en el Código Orgánico de la Función Judicial. Estos son elegidos por el Consejo de la Judicatura conforme a un procedimiento de oposición y méritos. No son susceptibles de reelección.

Como organismos independientes de la Función Judicial están la Fiscalía General del Estado y la Defensoría Pública. Como organismos auxiliares están: el servicio notarial, los martilladores judiciales y los depositarios judiciales. Igualmente hay un régimen especial de justicia indígena.

Existen varios avances que se han conseguido para acceder a la justicia entre ellos se ha facilitado la asistencia legal a personas que no tienen capacidad económica para contratar un abogado, los procesos judiciales son más ágiles, la diversificación de formas de solución de conflicto como es el caso de la mediación, instaurar la cultura del diálogo, dotar de infraestructura a nivel nacional, incrementar jueces, fiscales, defensores públicos, capacitar a los judiciales, depurar el sistema, entre otros.

Ahora existen 11 jueces por cada 100.000 habitantes, que es una de las mejores tasas que tiene Latinoamérica, cuando antes había apenas cinco jueces por cada 100.000 habitantes.

Análisis

La justicia ha mejorado en los últimos años, las reformas de ley y los cambios de los jueces y la posibilidad de acceso a la defensa para respaldo de los procesos que se llevan a cabo en los diferentes negocios, como la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A. es necesario que todas las medidas tomadas estén sujetas a la Ley y normativa vigente, para asegurar el futuro de la empresa con posibles negocios para expansión.

Connotación gerencial

Para la empresa, los cambios y avances del sistema judicial serán considerados como una **OPORTUNIDAD** de bajo impacto.

2.1.1.2 Factor Económico

El análisis económico estudia la estructura y evolución de los resultados de la empresa (ingresos y gastos) y de la rentabilidad de los capitales utilizados. En los últimos años, el crecimiento del país ha sido el resultado de la inversión originada desde el sector público. Entre los factores a nivel nacional que afectan a la empresa son el nivel de actividad económica coyuntural, situación de la balanza de pagos, que recoge información sobre aquellas transacciones realizadas entre residentes y no residentes de un país. El saldo de la balanza de pagos, en general, depende del régimen del tipo de cambio de la economía, y los tipos interés. (The Economics of Supply and Demand, Basil Blackwell, Oxford, UK 1983)

2.1.1.2.1 Producto Interno Bruto

El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. Es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas, es decir si la producción de las empresas

ecuatorianas no crece a un ritmo mayor, significa que no se está invirtiendo en la creación de nuevas empresas, y por lo tanto, la generación de empleos tampoco crece al ritmo deseado. (Black, J. 1997)

Un recuento histórico arroja que en las décadas de los 60s y 70s se tuvo un crecimiento considerable del PIB, con un promedio anual del 6,7%. Ese fue el paso de una economía eminentemente agroexportadora básica, a una economía que incorporó en su canasta productiva la extracción petrolera. Sin embargo, las dos décadas siguientes se consideran décadas perdidas dado que el crecimiento promedio del PIB fue de 1,9%. A inicios del nuevo siglo hasta el 2010, Ecuador retoma la senda de crecimiento con un ritmo sostenido del PIB de 4,4% como promedio anual. Esta nueva década inició con la tasa crecimiento más alta desde el 2004, de 7,8% en el 2011.

Durante el primer trimestre del año 2014, el Producto Interno Bruto (PIB) del país mantuvo una tendencia de crecimiento económico, con un resultado positivo de 0,50% con respecto al trimestre anterior; lo que provocó que el PIB incrementara de \$17.070.302 miles de dólares, en el último trimestre del 2013 a \$17.156.133 miles de dólares y en el primer trimestre del 2014.

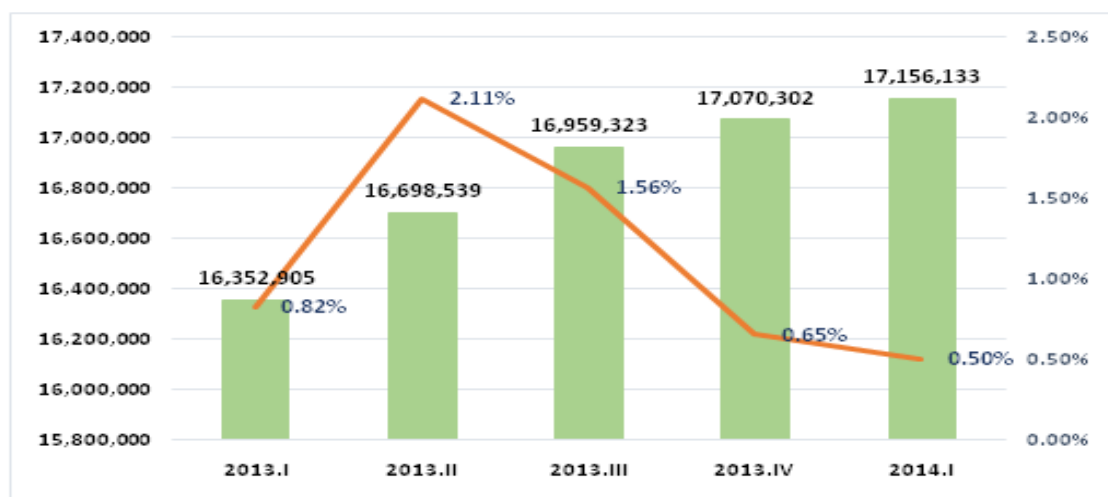


Figura 11. Producto Interno Bruto PIB

Fuente: Banco Central del Ecuador

En cuanto al PIB real por actividad económica, las actividades que han impulsado el crecimiento, de acuerdo a las publicaciones trimestrales del Banco Central del Ecuador (BCE) hasta el segundo trimestre del 2013* son:

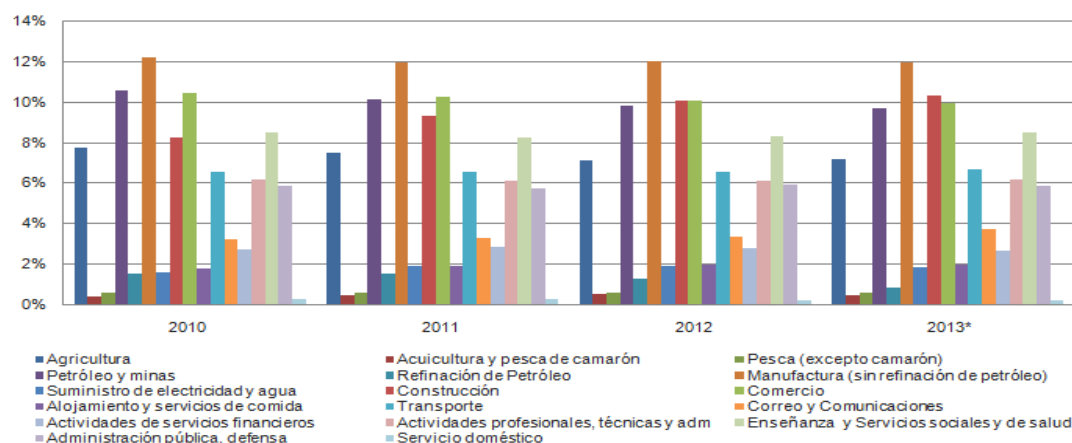


Figura 12. Aportes Económicos Por Actividad

Fuente: Banco Central del Ecuador

Considerando la óptica de oferta-utilización de bienes y servicios, los elementos que contribuyeron positivamente al crecimiento del PIB en el periodo analizado fueron: Gasto de Consumo Final de Hogares (0,32%) y Exportaciones (0,12%); mientras que los que contribuyeron negativamente fueron: Formación Bruta de Capital Fijo (-0,09%), Gasto de Consumo Final del Gobierno General (-0,10%) e Importaciones (-0,10%).

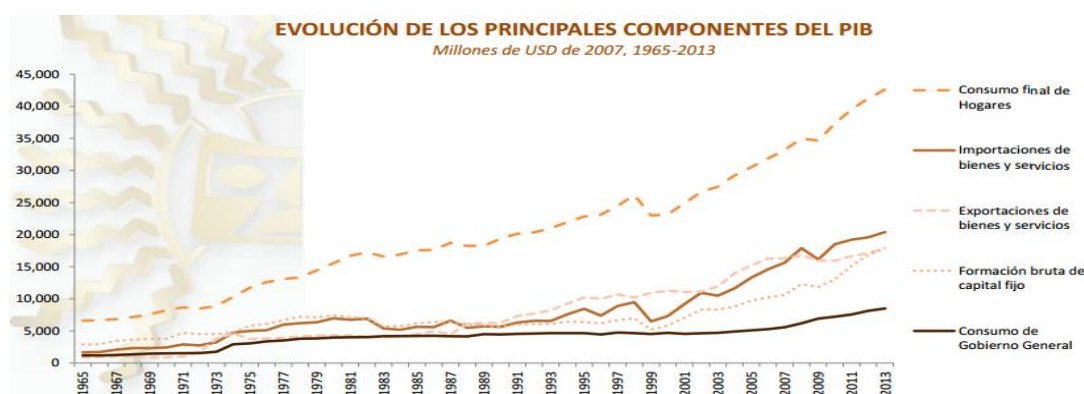


Figura 13. Evolución de los principales componentes del PIB

Fuente: Banco Central del Ecuador.

El indicador de más relevancia del crecimiento del PIB es el Consumo Final de los Hogares, que ha mantenido un crecimiento sostenido especialmente en los últimos 10 años. El comportamiento de la Formación Bruta de Capital Fijo (inversión) está muy relacionada con la evolución de las importaciones de bienes de capital y también está impulsando el crecimiento de la economía.

El crecimiento del PIB a lo largo de los últimos 7 años, ha sido mayor al 1.0% anual, representando una mayor estabilidad económica, mas, no permite conocer cual es la situación económica de una persona.

Conforme a la Información Estadística obtenida, el “Producto Interno Bruto (PIB)” en el año 2014 se alcanzó a una cifra total de US\$ 101.094,16 millones en términos nominales, el mismo que traducido a valores reales alcanzó a US\$ 69.770,35 millones, que si se lo compara al PIB del año 2013, ha crecido a una Tasa de Crecimiento del 7% a precio nominal y al 4% en términos reales.

Análisis

En términos trimestrales este crecimiento fue menor pero positivo en 1,1%; alcanzando una participación de 85% en el PIB total. Además, es importante recalcar que los productos avícolas constituyen una de las principales fuentes de proteína de origen animal para los ecuatorianos y el eje de una de las más importantes cadenas productivas que participó con el 13% del PIB agropecuario en el 2012. Esta actividad además impacta positivamente a la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A.

Connotación gerencial

El análisis del PIB se considerará como una **OPORTUNIDAD** de bajo impacto.

2.1.1.2.2 Inflación

Aumento generalizado y persistente de los precios de una economía. Se mide a través de la tasa de variación del índice de precios al consumidor. Es uno de los principales indicadores económicos pues refleja la existencia de desequilibrios en uno o más mercados. (Juan Julio Witch, 1995)

En el año 2013 la inflación mantuvo una tendencia a la baja, debido a que los precios de los alimentos aumentaron menos que en 2012; pero se observa un ligero cambio de tendencia en el último trimestre del año. En el primer semestre de 2013, la variación acumulada de precios fue de 0,94%; a esta reducción contribuyó la inflación negativa en los meses de mayo y junio en -0,22% y -0,14%, respectivamente.

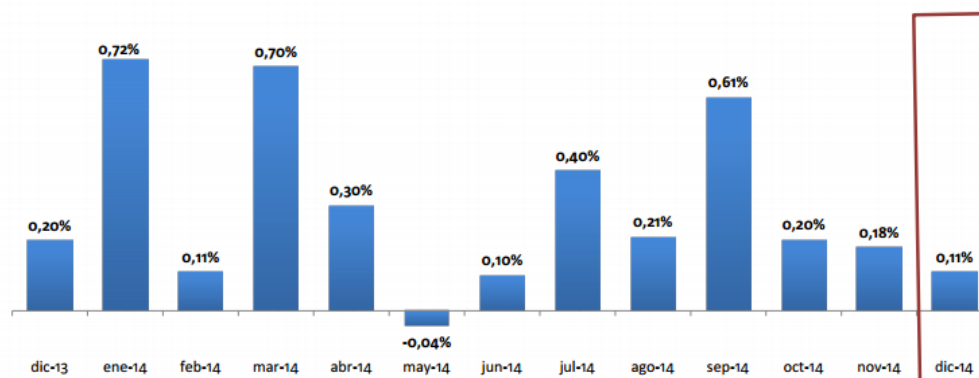
Para el mes de diciembre del año 2013, la inflación acumulada en 12 meses fue de 2,7%; y la inflación del grupo de alimentos se ubicó en 1,9%. En diciembre 2012, en cambio, la inflación acumulada en 12 meses era de 4,2%; y la del grupo de alimentos llegó a 4,9%.

FECHA	VALOR
Febrero-28-2015	4.05 %
Enero-31-2015	3.53 %
Diciembre-31-2014	3.67 %
Noviembre-30-2014	3.76 %
Octubre-31-2014	3.98 %
Septiembre-30-2014	4.19 %
Agosto-31-2014	4.15 %
Julio-31-2014	4.11 %
Junio-30-2014	3.67 %
Mayo-31-2014	3.41 %
Abril-30-2014	3.23 %
Marzo-31-2014	3.11 %
Febrero-28-2014	2.85 %
Enero-31-2014	2.92 %
Diciembre-31-2013	2.70 %
Noviembre-30-2013	2.30 %
Octubre-31-2013	2.04 %
Septiembre-30-2013	1.71 %
Agosto-31-2013	2.27 %
Julio-31-2013	2.39 %
Junio-30-2013	2.68 %
Mayo-31-2013	3.01 %
Abril-30-2013	3.03 %
Marzo-31-2013	3.01 %

Figura 14. Indicadores de la Inflación

Fuente: Banco Central del Ecuador

La inflación muestra un rápido crecimiento entre los años 2013 y 2015, se puede atribuir a la inconsistencia en la fijación de precios.



MES	ÍNDICE	MENSUAL	ANUAL	ACUMULADA
Diciembre-13	145,46	0,20%	2,70%	2,70%
Octubre-14	150,34	0,20%	3,98%	3,36%
Noviembre-14	150,62	0,18%	3,76%	3,55%
Diciembre-14	150,79	0,11%	3,67%	3,67%

Figura 15. Evolución de la Inflación

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Análisis

El crecimiento acelerado de la inflación que presenta un 0,97% de diferencia entre los años 2013 y 2014, implicando subida de precios de balanceado, específicamente los productos como maíz y soya, que contribuyen a la alimentación de los pollos. La producción de soya nacional tiende a disminuir y alcanzó 70.000 TM en el 2013, cantidad que abastece solamente un mes de consumo para alimentos balanceados, la diferencia se importa. Esto perjudica a la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A. ya que la alimentación de los pollos en pie será más cara, afectando el precio de venta del pollo en pie, disminuyendo las ventas.

Connotación gerencial

La inflación por lo tanto se considerará una **AMENAZA** de impacto para la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA.

2.1.1.2.3 Población Económicamente Activa (PEA)

Conjunto de personas de 12 años y más que tienen una ocupación, ya sea remunerada o no, dentro o fuera del hogar, que en el período de referencia han trabajado por lo menos una hora semanal, así como las personas que no trabajan debido a que están gozando de vacación, están enfermas o no laboran a causa de huelga o mal tiempo, y las personas que no trabajan pero buscan trabajo habiendo laborado antes (cesantes) o buscan un empleo por primera vez. (INEC, 2014)

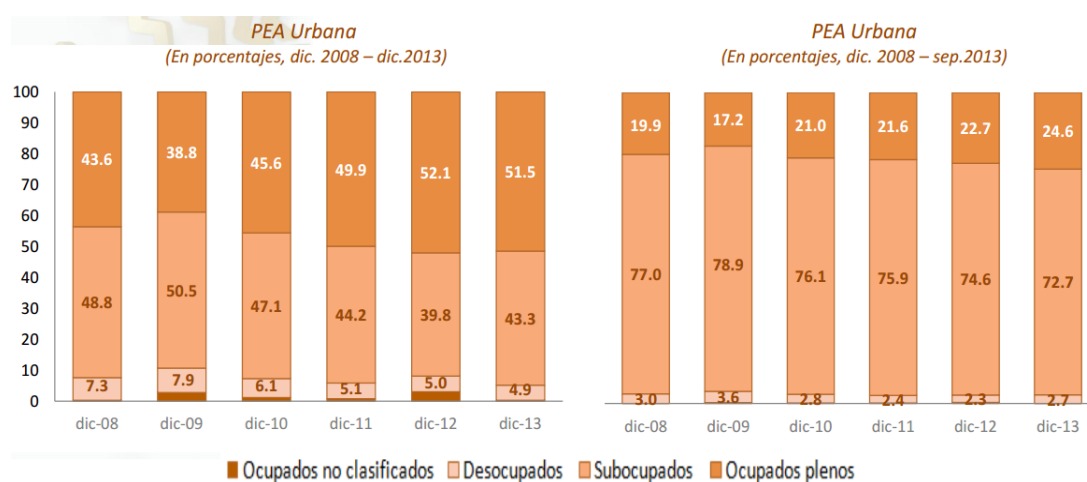


Figura 16. Distribución del PEA urbana y rural

Fuente: Banco Central del Ecuador

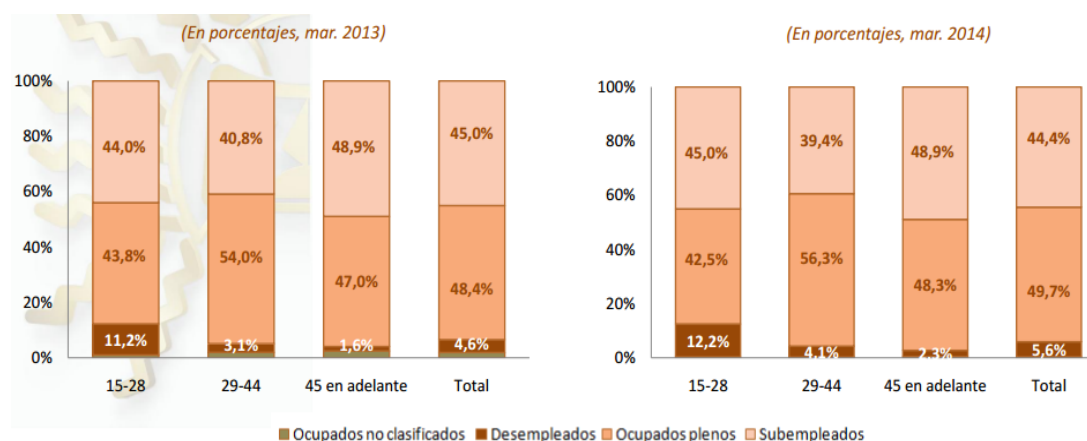


Figura 17. Distribución del PEA urbana por rangos de edad

Fuente: Banco Central del Ecuador

En el mes de Diciembre del año 2013, la tasa de subocupación aumentó respecto al mismo mes de 2012, ubicándose en 43.3%, mientras que el desempleo disminuyó registrando una tasa de 4,9%. Por el contrario, en el área rural del país, la tasa de subocupación disminuyó respecto de diciembre de 2012, ubicándose en 72,7% y el desempleo aumentó en 0.4 puntos porcentuales para ubicarse en 2,7%.

En mes de marzo del año 2014, se observa que la tasa de desocupación aumentó en cada uno de los grupos analizados, dando como resultado un aumento del desempleo total en 1% respecto de marzo de 2013, para ubicarse en el primer trimestre de marzo de 2014 en 5.6%

Análisis

Para la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A., el aumento de desempleo no es favorable, ya que de esta disminuye el poder adquisitivo de la población, en este caso específico la compra pollos en pie, es afectada.

Connotación gerencial

En este caso el PEA, se considerará como una **AMENAZA** de medio impacto para la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A.

2.1.1.2.4 Tasas de Interés

Es el precio que se paga al dueño del dinero por el derecho de usar este recurso. El precio al cual se compra ese derecho se fija en los mercados financieros, que es donde confluyen los dueños del capital y quienes necesitan usarlo. Allí, como en cualquier mercado, los precios de la mercancía bajan cuando hay abundancia y suben cuando hay escasez. Sin embargo, el precio al cual se entrega el dinero está influenciado por varios factores. (José González Galé, “Intereses y Anualidades Ciertas”, Ediciones Macchi, 2011)

- **Tasa Activa**

La tasa activa es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.

FECHA	VALOR
Marzo-31-2015	7.31 %
Febrero-28-2015	7.41 %
Enero-31-2015	7.84 %
Diciembre-31-2014	8.19 %
Noviembre-30-2014	8.13 %
Octubre-31-2014	8.34 %
Septiembre-30-2014	7.86 %
Agosto-31-2014	8.16 %
Julio-30-2014	8.21 %
Junio-30-2014	8.19 %
Mayo-31-2014	7.64 %
Abril-30-2014	8.17 %
Marzo-31-2014	8.17 %
Febrero-28-2014	8.17 %
Enero-31-2014	8.17 %
Diciembre-31-2013	8.17 %
Noviembre-30-2013	8.17 %
Octubre-31-2013	8.17 %
Septiembre-30-2013	8.17 %
Agosto-30-2013	8.17 %
Julio-31-2013	8.17 %
Junio-30-2013	8.17 %
Mayo-31-2013	8.17 %
Abril-30-2013	8.17 %

Figura 18. Tasa activa

Fuente: Banco Central del Ecuador

La tasa activa se ha mantenido constante durante los dos últimos años en el 8.17%, excepto en el mes de mayo del 2014 que tuvo un descenso al 7,64% y en el año 2015 existe una tasa de 7,31% en el mes de marzo.

Análisis

La tasa activa para el mes de marzo de 2015 se mantiene alta, y esto influye en la decisión para solicitar un préstamo, que sea necesario para pagos o compras.

Connotación Gerencial

Se considera una **AMENAZA** para la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA

- **Tasa Pasiva**

La tasa pasiva es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado.

FECHA	VALOR
Marzo-31-2015	5.31 %
Febrero-28-2015	5.32 %
Enero-31-2015	5.22 %
Diciembre-31-2014	5.18 %
Noviembre-30-2014	5.07 %
Octubre-31-2014	5.08 %
Septiembre-30-2014	4.98 %
Agosto-31-2014	5.14 %
Julio-30-2014	4.98 %
Junio-30-2014	5.19 %
Mayo-31-2014	5.11 %
Abril-30-2014	4.53 %
Marzo-31-2014	4.53 %
Febrero-28-2014	4.53 %
Enero-31-2014	4.53 %
Diciembre-31-2013	4.53 %
Noviembre-30-2013	4.53 %
Octubre-31-2013	4.53 %
Septiembre-30-2013	4.53 %
Agosto-30-2013	4.53 %
Julio-31-2013	4.53 %
Junio-30-2013	4.53 %
Mayo-31-2013	4.53 %
Abril-30-2013	4.53 %

Figura 19. Tasa pasiva

Fuente: Banco Central del Ecuador

La tasa pasiva se ha mantenido constante durante los dos últimos años en el 4.53%, presentando un crecimiento al 5.19% en el mes de junio de 2014, y en el 2015 una tasa de 5,31% que representan una tasa en aumento.

Análisis

En el país la tasa de interés activa se ha mantenido constante en el 8,17% en los dos últimos, y la tasa de interés pasiva también se ha mantenido en el 4,53% en los últimos dos años, por lo tanto si la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A. desea acceder a un préstamo bancario para inversión, lo podría realizar con tasas relativamente constantes en el mercado financiero.

Connotación gerencial

La tasa de interés pasiva representa de esta manera una **OPORTUNIDAD** de mediano impacto para la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A.

2.1.1.2.5 Balanza Comercial

Diferencia monetaria entre exportaciones e importaciones por parte de un país en un determinado período de tiempo. Puede tenerse un saldo negativo, cuando las importaciones superan número a las exportaciones, o un saldo positivo, cuando se da la situación contraria. (Mankiw, N Gregory. Principios de Economía. Mc Graw Hill, 1989)

BALANZA COMERCIAL (1)										
<i>Toneladas métricas en miles y valor USD FOB en millones</i>										
	Ene - Nov 2011		Ene - Nov 2012		Ene - Nov 2013		Ene - Nov 2014		Variación 2014 / 2013	
	Valor USD TM	Valor USD FOB	Valor USD TM	Valor USD FOB	Valor USD TM	Valor USD FOB	Valor USD TM	Valor USD FOB	TM	FOB
Exportaciones totales	25,097	20,347.2	25,457	21,713.6	26,789	22,671.9	28,665	24,064.2	7.0%	6.1%
<i>Petroleras</i>	17,333.0	11,872.4	17,993.6	12,697.4	18,818.7	12,922.5	20,169.5	12,679.1	7.2%	-1.9%
<i>No petroleras</i>	7,764.3	8,474.7	7,463.6	9,016.2	7,970.0	9,749.3	8,495.0	11,385.2	6.6%	16.8%
Importaciones totales	13,100	21,039.2	13,010	22,220.3	14,502	23,963.3	15,732	24,188.5	8.5%	0.9%
<i>Bienes de consumo</i>	1,060	4,308.4	989	4,451.5	915	4,608.9	1,022	4,574.1	11.6%	-0.8%
<i>Tráfico Postal Internacional y Correos Rápidos (2)</i>	n.d.	124.9	n.d.	145.0	4.2	201.8	4.0	198.1	-6.0%	-1.8%
<i>Materias primas</i>	6,837	6,587.3	6,683	6,682.4	7,528	7,288.2	7,896	7,391.1	4.9%	1.4%
<i>Bienes de capital</i>	483	5,346.9	501	5,897.7	528	6,275.1	526	6,017.8	-0.3%	-4.1%
<i>Combustibles y Lubricantes</i>	4,717	4,579.2	4,833	4,982.2	5,525	5,469.8	6,284	5,936.8	13.7%	8.5%
<i>Diversos</i>	4.3	34.8	4.1	39.7	6.0	57.5	4.9	44.5	-17.6%	-22.6%
<i>Ajustes (3)</i>		57.6		22		62.0		26.0		-58.1%
Balanza Comercial - Total		-692.0		-506.7		-1,291.4		-124.3		90.4%
<i>Bal. Comercial - Petrolera</i>		7,293.3		7,715.2		7,452.8		6,742.3		-9.5%
<i>Bal. Comercial - No petrolera</i>		-7,985.3		-8,221.9		-8,744.2		-6,866.5		21.5%

Figura 20. Balanza Comercial
Fuente: Banco Central del Ecuador

La Balanza Comercial durante el período enero-noviembre de 2014 registró un déficit de USD -124.3 millones, este resultado muestra que el comercio internacional ecuatoriano tuvo una recuperación de 90.4%, si se compara con el saldo comercial del mismo período en el año anterior, que fue de USD -1,291.4 millones.

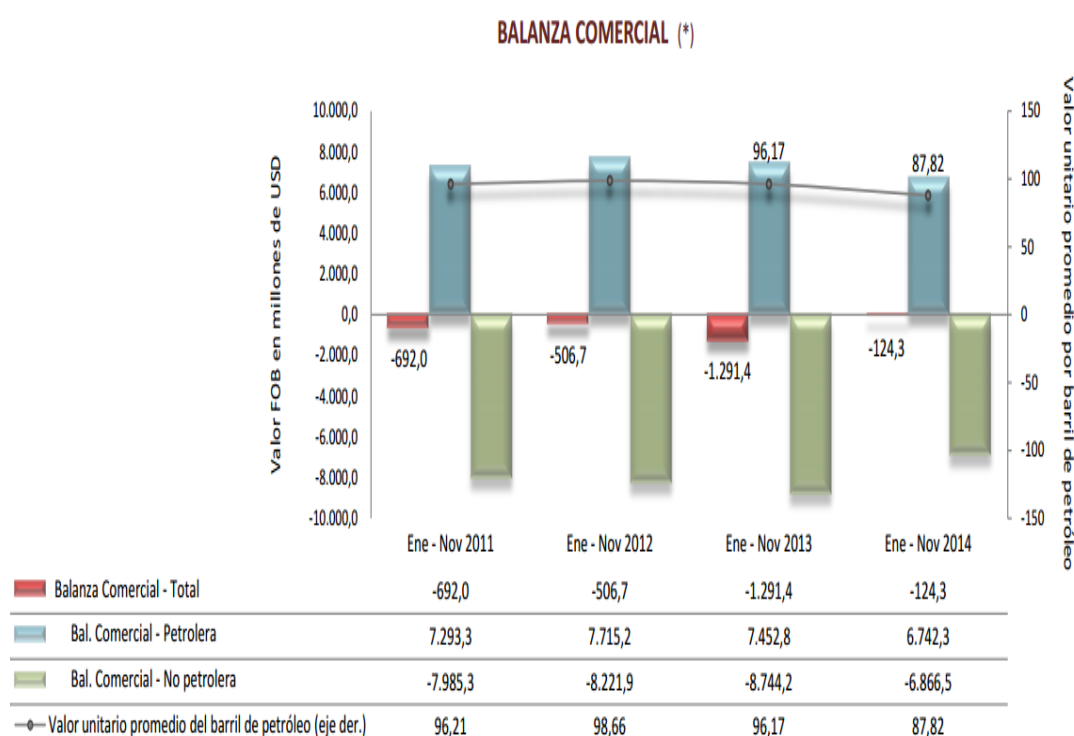


Figura 21. Balanza Comercial

Fuente: Banco Central del Ecuador

La Balanza Comercial Petrolera, entre enero y noviembre de 2014 presentó un saldo favorable de USD 6,742.3 millones; 9.5% menor que el superávit obtenido el mismo período del año 2013, que fue de USD 7,452.8 millones. Esta caída responde a una disminución en el valor unitario promedio del barril exportado en 8.7%, que pasó de USD 96.2 a USD 87.8. En volumen, las ventas externas petroleras fueron 11.2% superiores entre los períodos analizados. Por su parte la Balanza Comercial no Petrolera, registrada en el período enero-noviembre de 2014, disminuyó su déficit en

21.5%, frente al resultado contabilizado en enero-noviembre de 2013, al pasar de USD -8,744.2 millones a USD -6,866.5 millones.

Análisis

La balanza comercial presenta en el 2014 una diferencia de exportaciones e importaciones negativa, por el incremento de compras al exterior esto perjudica de cierta manera a la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A. en la disminución de sus ventas, por la posibilidad de no abastecer a la demanda nacional y recurran al producto extranjero, sustituyendo al producto nacional o la compra de un producto sustituto.

Connotación gerencial

La balanza comercial en este caso constituye una **AMENAZA** de bajo impacto.

2.1.1.2.6 Déficit Fiscal

Es el saldo presupuestario del Gobierno cuando este es negativo (los gastos son superiores a los ingresos), y es el resultado global del presupuesto del sector público de un país a lo largo de un período contable, generalmente un año. Incluye todos los niveles de gobierno (desde nacional hasta local) y el gasto de la seguridad social. El saldo presupuestario es la diferencia entre los ingresos del gobierno (por ejemplo, impuestos) y gastos. Si este balance es positivo se llama superávit presupuestario o fiscal, y un saldo negativo se llama déficit fiscal. (Economía, McGraw-Hill, 1997)

Período	DEFICIT (-) O SUPERAVIT (+) GLOBAL	Desembolsos internos y externos	Amortización interna y externa	DEFICIT (-) O SUPERAVIT (+) PRESUPUESTARIO	Gastos financieros (intereses)	DEFICIT (-) O SUPERAVIT (+) PRIMARIO
	a	b	c	d=a+b-c	e	f=a+e
Octubre	-581,4	885,1	374,9	-71,3	108,7	-472,7
Noviembre	-869,5	707,0	85,5	-248,0	69,9	-799,6
Diciembre	-1.714,5	335,1	355,4	-1.734,8	261,4	-1.453,1
2014 Enero - Noviembre (2)	-6.197,1	7.613,0	2.928,6	-1.512,7	1.045,9	-5.151,3
Enero	637,8	314,4	15,2	937,0	25,2	663,0
Febrero	-657,2	689,9	445,3	-412,6	55,0	-602,2
Marzo	-397,9	572,6	131,0	43,8	127,9	-270,0
Abril	-90,1	313,0	270,7	-47,8	117,3	27,2
Mayo	-219,4	279,1	225,5	-165,7	89,9	-129,5
Junio	-1.078,6	2.857,2	605,9	1.172,7	202,4	-876,2
Julio	-470,1	223,2	419,1	-666,1	29,0	-441,1
Agosto	-834,8	448,2	181,8	-568,4	48,6	-786,3
Septiembre	-1.091,9	928,8	494,1	-657,2	154,5	-937,4
Octubre	-1.042,6	663,2	91,2	-470,7	111,0	-931,6
Noviembre	-952,3	323,4	48,8	-677,7	85,2	-867,2

Figura 22. Déficit o Superávit

Fuente: Banco Central del Ecuador

El Ecuador registró en el año 2014 un déficit de 5.151,3 millones, para cubrir el déficit, el Gobierno acudió a un alto financiamiento que llegó a 5.297,8 millones. Adicionalmente tuvo una inyección de liquidez con los 1.700 millones que llegaron de China.

Análisis

El alto déficit fiscal que presentó el país en el 2014, es perjudicial para la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A. ya que un elevado gasto puede generar elevación de la tasa de interés, en el mercado financiero y la reducción del crédito que el sistema bancario puede asignar al sector privado, lo que promueve la inflación, devaluación y por ende el poder adquisitivo de las personas será mucho menor.

Connotación gerencial

El déficit fiscal, por lo tanto es una **AMENAZA** de mediano impacto para la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A.

2.1.1.2.7 Deuda interna y externa pública

Deuda que contrae el gobierno de un país. En ella normalmente se incluyen no sólo los préstamos tomados por el gobierno central sino también los que contraen organismos regionales o municipales, institutos autónomos y empresas del Estado, ya que los mismos quedan formalmente garantizados por el gobierno nacional. La deuda pública suele dividirse en deuda a corto y a largo plazo, así como en deuda pública interna, contraída ante acreedores del país, y deuda pública externa, contraída ante prestamistas del extranjero. (Reffinot, Marc, De la crisis de la deuda a la financiación del desarrollo, 2000)

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2014	17.40 %
Noviembre-30-2014	16.70 %
Octubre-31-2014	16.60 %
Septiembre-30-2014	16.50 %
Agosto-31-2014	15.20 %
Julio-31-2014	15.10 %
Junio-30-2014	15.00 %
Mayo-31-2014	13.20 %
Abril-30-2014	12.80 %
Marzo-31-2014	12.80 %
Febrero-28-2014	12.90 %
Enero-31-2014	12.80 %
Diciembre-31-2013	13.70 %
Noviembre-30-2013	13.60 %
Octubre-31-2013	13.30 %
Septiembre-30-2013	13.30 %
Agosto-31-2013	13.90 %
Julio-31-2013	13.90 %
Junio-30-2013	13.90 %
Mayo-31-2013	13.70 %
Abril-30-2013	13.60 %
Marzo-31-2013	13.70 %
Febrero-28-2013	13.60 %
Enero-31-2013	12.10 %

Figura 23. Deuda Externa Pública como % del PIB

Fuente: Banco Central del Ecuador

SALDOS DE LA DEUDA PÚBLICA TOTAL - RELACIÓN CON EL PIB
ANOS: 1990 - 2014 (JULIO)
 cifras en millones de US dólares y porcentajes

Años	Deuda Externa		Deuda Interna		Total		PIB
	Saldo	Deuda/PIB	Saldo	Deuda/PIB	Saldo	Deuda/PIB	
1990	12,051.9	79.1	272.8	1.8	12,324.7	80.9	15,232.0
1991	12,629.5	74.4	239.9	1.4	12,869.4	75.8	16,980.0
1992	12,537.0	69.3	845.2	4.7	13,382.2	74.0	18,085.2
1993	13,025.0	68.8	1,213.1	6.4	14,238.1	75.2	18,929.2
1994	13,757.8	60.6	1,217.7	5.4	14,975.5	66.0	22,697.3
1995	12,378.9	50.7	1,252.3	5.1	13,631.2	55.8	24,420.7
1996	12,629.9	50.1	1,470.7	5.8	14,100.6	55.9	25,213.8
1997	12,583.8	44.7	1,321.7	4.7	13,905.5	49.4	28,148.0
1998	13,185.1	47.1	2,455.9	8.8	15,641.0	55.9	27,967.9
1999	13,759.9	70.1	3,023.5	15.4	16,783.4	85.5	19,635.5
2000	11,228.8	61.3	2,823.9	15.4	14,052.7	76.7	18,318.6
2001	11,366.9	46.5	2,801.4	11.4	14,168.3	57.9	24,468.3
2002	11,377.4	39.9	2,771.4	9.7	14,148.8	49.6	28,548.9
2003	11,491.1	35.4	3,016.2	9.3	14,507.3	44.7	32,432.9
2004	11,060.4	30.2	3,489.0	9.5	14,549.4	39.8	36,591.7
2005	10,850.3	26.1	3,686.2	8.9	14,536.5	35.0	41,507.1
2006	10,214.9	21.8	3,277.6	7.0	13,492.5	28.8	46,802.0
2007	10,632.7	20.8	3,239.9	6.4	13,872.6	27.2	51,007.8
2008							
Marzo	10,370.2	16.8	3,088.3	5.0	13,458.5	21.8	61,762.6
Junio	10,080.1	16.3	3,038.0	4.9	13,118.1	21.2	61,762.6
Septiembre	10,017.3	16.2	2,967.1	4.8	12,984.4	21.0	61,762.6
Diciembre	10,088.9	16.3	3,645.1	5.9	13,734.0	22.2	61,762.6
2009							
Marzo	10,045.5	16.1	4,133.6	6.6	14,179.1	22.7	62,519.7
Junio (1) (2)	7,014.9	11.2	3,019.1	4.8	10,034.0	16.0	62,519.7
Septiembre	7,507.9	12.0	2,968.7	4.7	10,476.6	16.8	62,519.7
Diciembre (1)(2)	7,392.5	11.8	2,842.2	4.5	10,234.7	16.4	62,519.7
2010							
Marzo (2)	7,657.5	11.0	2,838.2	4.1	10,495.7	15.1	69,555.4
Junio	7,861.0	11.3	3,467.1	5.0	11,328.1	16.3	69,555.4
Septiembre	8,707.6	12.5	4,833.3	6.9	13,540.9	19.5	69,555.4
Diciembre	8,671.7	12.5	4,665.1	6.7	13,336.8	19.2	69,555.4
2011							
Marzo	8,848.6	11.2	4,552.7	5.7	13,401.3	16.9	79,276.7
Junio	8,725.6	11.0	4,371.3	5.5	13,096.9	16.5	79,276.7
Septiembre	8,652.9	10.9	4,482.5	5.7	13,135.4	16.6	79,276.7
Diciembre	10,055.3	12.7	4,506.5	5.7	14,561.8	18.4	79,276.7
2012							
Marzo	10,178.3	11.6	4,822.6	5.5	15,000.8	17.1	87,623.4
Junio	10,015.6	11.4	6,115.6	7.0	16,131.2	18.4	87,623.4
Septiembre	10,658.6	12.2	6,531.0	7.5	17,189.6	19.6	87,623.4
Noviembre (3)	10,702.2	12.2	7,334.9	8.4	18,037.2	20.6	87,623.4
Diciembre	10,871.8	12.4	7,780.5	8.9	18,652.3	21.3	87,623.4
2013							
Marzo	12,330.7	13.1	7,866.3	8.3	20,197.0	21.4	94,472.7
Junio	12,532.5	13.3	8,418.7	8.9	20,951.2	22.2	94,472.7
Septiembre	12,529.2	13.3	8,745.0	9.3	21,274.2	22.5	94,472.7
Diciembre	12,920.1	13.7	9,926.6	10.5	22,846.7	24.2	94,472.7
2014							
Enero	12,955.6	12.8	10,047.5	9.9	23,003.1	22.8	101,094.2
Febrero	13,029.0	12.9	10,456.4	10.3	23,485.4	23.2	101,094.2
Marzo	12,899.0	12.8	10,869.8	10.8	23,768.8	23.5	101,094.2
Abril	12,930.4	12.8	11,075.6	11.0	24,006.0	23.7	101,094.2
Mayo	13,300.8	13.2	11,309.9	11.2	24,610.7	24.3	101,094.2
Junio	15,163.9	15.0	11,295.0	11.2	26,458.9	26.2	101,094.2
Julio	15,229.4	15.1	11,152.6	11.0	26,382.0	26.1	101,094.2

Figura 24. Saldos de la deuda pública total – Relación con el PIB
 Fuente: Ministerio de Finanzas

SALDOS DE LA DEUDA PÚBLICA TOTAL - RELACION CON EL PIB
AÑOS: 1990 - 2015 (ENERO)
 cifras en millones de US dólares y porcentajes

Años	Deuda Externa		Deuda Interna		Total		PIB
	Saldo	Deuda/PIB	Saldo	Deuda/PIB	Saldo	Deuda/PIB	
1990	12,051.9	79.1	272.8	1.8	12,324.7	80.9	15,232.0
1991	12,629.5	74.4	239.9	1.4	12,869.4	75.8	16,980.0
1992	12,537.0	69.3	845.2	4.7	13,382.2	74.0	18,085.2
1993	13,025.0	68.8	1,213.1	6.4	14,238.1	75.2	18,929.2
1994	13,757.8	60.6	1,217.7	5.4	14,975.5	66.0	22,697.3
1995	12,376.9	50.7	1,262.3	5.1	13,631.2	55.8	24,420.7
1996	12,629.9	50.1	1,470.7	5.8	14,100.6	55.9	25,213.8
1997	12,583.8	44.7	1,321.7	4.7	13,905.5	49.4	28,148.0
1998	13,185.1	47.1	2,455.9	8.8	15,641.0	55.9	27,967.9
1999	13,759.9	70.1	3,023.5	15.4	16,783.4	85.5	19,635.5
2000	11,228.8	61.3	2,823.9	15.4	14,052.7	76.7	18,318.6
2001	11,366.9	46.5	2,801.4	11.4	14,168.3	57.9	24,468.3
2002	11,377.4	39.9	2,771.4	9.7	14,148.8	49.6	28,548.9
2003	11,491.1	35.4	3,016.2	9.3	14,507.3	44.7	32,432.9
2004	11,060.4	30.2	3,489.0	9.5	14,549.4	39.8	36,591.7
2005	10,850.3	26.1	3,686.2	8.9	14,536.5	35.0	41,507.1
2006	10,214.9	21.8	3,277.6	7.0	13,492.5	28.8	46,802.0
2007	10,632.7	20.8	3,239.9	6.4	13,872.6	27.2	51,007.8
2008							
Marzo	10,370.2	16.8	3,088.3	5.0	13,458.5	21.8	61,762.6
Junio	10,080.1	16.3	3,038.0	4.9	13,118.1	21.2	61,762.6
Septiembre	10,017.3	16.2	2,967.1	4.8	12,984.4	21.0	61,762.6
Diciembre	10,088.9	16.3	3,645.1	5.9	13,734.0	22.2	61,762.6
2009							
Marzo	10,045.5	16.1	4,133.6	6.6	14,179.1	22.7	62,519.7
Junio (1) (2)	7,014.9	11.2	3,019.1	4.8	10,034.0	16.0	62,519.7
Septiembre	7,507.9	12.0	2,968.7	4.7	10,476.6	16.8	62,519.7
Diciembre (1)(2)	7,392.5	11.8	2,842.2	4.5	10,234.7	16.4	62,519.7
2010							
Marzo (2)	7,657.5	11.0	2,838.2	4.1	10,495.7	15.1	69,555.4
Junio	7,861.0	11.3	3,467.1	5.0	11,328.1	16.3	69,555.4
Septiembre	8,707.6	12.5	4,833.3	6.9	13,540.9	19.5	69,555.4
Diciembre	8,671.7	12.5	4,665.1	6.7	13,336.8	19.2	69,555.4
2011							
Marzo	8,848.6	11.2	4,552.7	5.7	13,401.3	16.9	79,276.7
Junio	8,725.6	11.0	4,371.3	5.5	13,096.9	16.5	79,276.7
Septiembre	8,652.9	10.9	4,482.5	5.7	13,135.4	16.6	79,276.7
Diciembre	10,055.3	12.7	4,506.5	5.7	14,561.8	18.4	79,276.7
2012							
Marzo	10,178.3	11.6	4,822.6	5.5	15,000.8	17.1	87,623.4
Junio	10,015.6	11.4	6,115.6	7.0	16,131.2	18.4	87,623.4
Septiembre	10,658.6	12.2	6,531.0	7.5	17,189.6	19.6	87,623.4
Noviembre (3)	10,702.2	12.2	7,334.9	8.4	18,037.2	20.6	87,623.4
Diciembre	10,871.8	12.4	7,780.5	8.9	18,652.3	21.3	87,623.4
2013							
Marzo	12,330.7	13.1	7,866.3	8.3	20,197.0	21.4	94,472.7
Junio	12,532.5	13.3	8,418.7	8.9	20,951.2	22.2	94,472.7
Septiembre	12,529.2	13.3	8,745.0	9.3	21,274.2	22.5	94,472.7
Diciembre	12,920.1	13.7	9,926.6	10.5	22,846.7	24.2	94,472.7
2014							
Marzo	12,899.0	12.8	10,869.8	10.8	23,768.8	23.5	101,094.2
Junio	15,163.9	15.0	11,295.0	11.2	26,459.0	26.2	101,094.2
Septiembre	16,724.2	16.5	11,279.7	11.2	28,003.8	27.7	101,094.2
Diciembre	17,581.9	17.4	12,558.3	12.4	30,140.2	29.8	101,094.2
2015							
Enero	17,545.5	16.2	12,669.1	11.7	30,214.6	27.9	108,625.5 (4)

Figura 25. Saldos de la deuda pública total – Relación con el PIB

Fuente: Ministerio de Finanzas

El Ecuador registró en diciembre de 2014 una deuda externa pública de 12,920.1 millones, siendo un valor menor a los meses anteriores y similares al año 1990, la deuda más baja fue en septiembre de 2011 con 8,652.9 millones. La alta deuda registrada en el año 2013 y lo que va del 2014 se debe a que el Estado decidió realizar una alta inversión en obra pública. Para cubrir esto, el Gobierno acudió a un alto financiamiento que llegó a 5.297,8 millones y adicionalmente tuvo un préstamo de 1.700 millones de China.

El saldo de la deuda pública total a enero de 2015 ascendió a USD 30,314.6 millones (27,9% del PIB), de los cuales, el 16,2% (USD 17,545.5 millones)

corresponde a deuda externa y el restante 11.7% (USD 12,669.1 millones) a deuda interna. De esta forma se puede analizar que la deuda interna y externa del sector público presenta un porcentaje menor al 40.0% del PIB, lo cual es favorable.

Análisis

Se considera que la deuda pública ecuatoriana, para 2015 el gobierno requirió 8.806 millones de dólares, que están debidamente financiados. La deuda interna suma 1.606 millones de dólares, adquirida principalmente con el IESS y mediante bonos del Estado que han sido entregados a trabajadores; pero el principal endeudamiento es externo con organismos multilaterales de crédito como el Banco Mundial, el FMI, China entre otros, a los cuales se deberá cancelar 7.200 millones. De este último valor, los multilaterales entregarán 1.800 millones, los gobiernos y organismos gubernamentales 3.522 millones y el sector privado financiero (bancos) 1.869 millones. Para la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A. con los resultados de este año se puede aprovechar que existe inversión económica en cuanto a educación y de esta manera se obtendrá mano de obra calificada.

Connotación gerencial

La deuda externa pública, por lo tanto es una **OPORTUNIDAD** de mediano impacto para la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A.

2.1.1.2.8 Aranceles

Es el tributo que se aplica a los bienes, que son objeto de importación. El más extendido es el impuesto que se cobra sobre las importaciones, mientras los aranceles sobre las exportaciones son menos corrientes; también pueden existir aranceles de tránsito que gravan los productos que entran en un país con destino a otro. (Carlos Sabino, Economía y Finanzas, 1995)

Resolución No. 019-2014 del Pleno del COMEX, publicada en el Ministerio de Comercio Exterior (COMEX) el 23 de julio de 2014.

Por medio de la Resolución 019-2014 del Pleno del COMEX se resuelve Reformar la "Nómina de Productos Sujetos a Controles Previos a la Importación", contenida en el Anexo 1 de la Resolución 450 del COMEXI publicada en la Edición Especial del Registro Oficial No. 492 del 19 de diciembre de 2008, reformada por la Resolución del COMEXI No. 465 publicada en el Registro Oficial Suplemento No. 506 del 14 de enero de 2009, sustituyendo el "Registro de Producto" por la "Autorización para Importación de Plaguicidas y Afines de Uso Agrícola" o "Autorización sanitaria de productos veterinarios" como documento de control previo a la importación; y reformar la "Nomina de Productos Sujetos a Controles Previos a la Importación", contenida en el Anexo I-A de la Resolución No. 465 del COMEXI, publicada en el Registro Oficial Suplemento No. 506 del 14 de enero de 2009, sustituyendo el "Registro de Importador" por el "Permiso Fitosanitario de Importación" y "Permiso Zoosanitario de Importación" como documento de control previo a la importación; de conformidad con el Anexo 1 de la Presente Resolución

Se analiza el comportamiento de la recaudación total de las importaciones de los años 2013 y 2014, incluidas las subpartidas arancelarias de la Resolución 116-2013 del 19 de noviembre de 2013 y sus reformas.

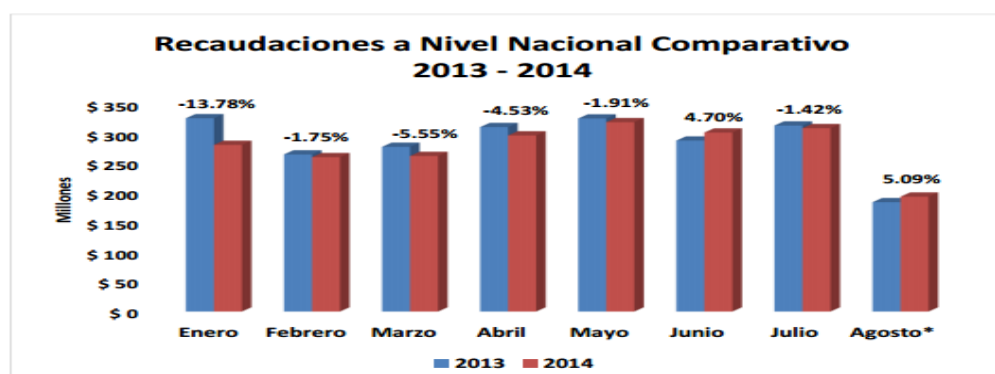


Figura 26. Seguimiento a medidas implementada: Resolución 116-2013 y sus reformas al 17 de agosto de 2014

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior

En el gráfico se puede observar un comparativo de las recaudaciones a nivel nacional entre los años 2013 y 2014, con los porcentajes variación correspondiente en cada mes. Para el mes de julio existe una variación del -1.42%, lo que representa una disminución de 14 millones de dólares en la recaudación total a nivel nacional

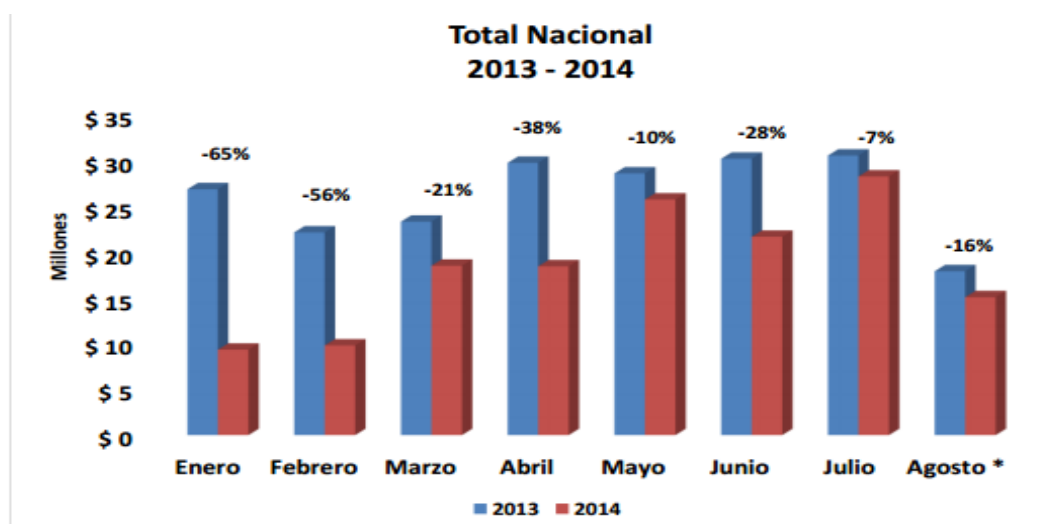


Figura 27. Recaudaciones Resolución 116

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior

En el gráfico se puede observar un comparativo de las recaudaciones a nivel nacional entre los años 2013 y 2014, considerando únicamente las subpartidas arancelarias de la Resolución 116, con los porcentajes de variación correspondientes en cada mes. Para el mes de julio existe una variación de -7%, lo que representa una disminución de 2 millones de dólares en la recaudación de las importaciones de productos clasificados en las subpartidas de la Resolución 116 y sus reformas, en comparación a la recaudación realizada en el 2013.

El Pleno del Comité de Comercio Exterior, con Resolución 011-2015 de 6 de marzo de 2015, resuelve establecer una sobretasa arancelaria, de carácter temporal y no discriminatoria, con el propósito de regular el nivel general de importaciones y, de esta manera, salvaguardar el equilibrio de la balanza de pagos, conforme al porcentaje ad valorem determinado para las importaciones a consumo de las subpartidas

descritas en el Anexo de la presente resolución. A continuación, la subpartida “PARA POLLOS”, con su respectiva sobretasa arancelaria:

SUBPARTIDA	DESCRIPCIÓN ARANCELARIA	SOBRETASA ARANCELARIA	OBSERVACIONES A LA SOBRETASA ARANCELARIA
3702980000	-- De anchura superior a 35 mm	45%	
3705900000	- Las demás	45%	
3706100000	- De anchura superior o igual a 35 mm	45%	
3706900000	- Las demás	45%	
3917219000	--- Los demás	5%	
3917220000	-- De polímeros de propileno	5%	
3917239000	--- Los demás	5%	
3917291000	--- De fibra vulcanizada	5%	
3917299000	--- Los demás	5%	
3917310000	-- Tubos flexibles para una presión superior o igual a 27,6 MPa	5%	
3917321000	--- Tripas artificiales, excepto las de la subpartida 3917.10	5%	
3917329900	---- Los demás	5%	
3917339000	--- Los demás	5%	
3917399000	--- Los demás	5%	
3922101000	-- Bañeras de plástico reforzado con fibra de vidrio	45%	
3922109000	-- Los demás	45%	
3922200000	- Asientos y tapas de inodoros	45%	
3922900000	- Los demás	45%	
3923101000	-- Para casetes, CD, DVD y similares	45%	
3923109011	--- Para pollos	5%	
3923109019	--- Las demás	5%	
3923109090	-- Las demás	5%	
3923210000	-- De polímeros de etileno	5%	
3923302000	-- Preformas	5%	
3923309100	--- De capacidad superior o igual a 18,9 litros (5 gal.)	15%	
3923309900	--- Los demás	15%	
3923401000	-- Casetes sin cinta	15%	
3923409000	-- Los demás	45%	
3923501000	-- Tapones de silicona	45%	
3924109000	-- Los demás	45%	
3924900000	- Los demás	45%	
3925100000	- Depósitos, cisternas, cubas y recipientes análogos, de capacidad superior a 300 l	45%	
3925200000	- Puertas, ventanas, y sus marcos, contramarcos y umbrales	45%	
3925300000	- Contraventanas, persianas (incluidas las venecianas) y artículos similares, y sus partes	45%	
3925900000	- Los demás	5%	
3926100000	- Artículos de oficina y artículos escolares	45%	
3926200000	- Prendas y complementos (accesorios), de vestir, incluidos los guantes, mitones y manoplas	45%	
3926300000	- Guarniciones para muebles, carrocerías o similares	5%	
3926400000	- Estatuillas y demás artículos de adorno	45%	

Figura 28. Detalle del Porcentaje de la Sobretasa Arancelaria

Fuente: Resolución 011-2015 de 6 de marzo de 2015

En referencia a la alimentación de en el sector avícola, la producción de alimentos balanceados en el 2013 fue de 2.3 millones de TM de las cuales 70% se destina a la crianza de aves y 11% para cerdos, el resto consumen diferentes especies. En el 2013, se estimó la cosecha de 957 mil TM reduciéndose las importaciones a 143 mil TM cuando hace algunos años se importaban entre 500 y 600 mil TM.

SUBPARTIDA	DESCRIPCIÓN ARANCELARIA	SOBRETASA ARANCELARIA	OBSERVACIONES A LA SOBRETASA ARANCELARIA
3926903000	-- Tornillos, pernos, arandelas y accesorios análogos de uso general	5%	
3926904000	-- Juntas o empaquetaduras	45%	
3926906000	-- Protectores antirruidos	15%	
3926907000	-- Máscaras especiales para la protección de trabajadores	15%	
3926909000	-- Los demás	45%	
4010199000	--- Las demás	5%	
4010390000	-- Las demás	5%	
4011101000	-- Radiales	25%	
4011109000	-- Los demás	25%	
4011201000	-- Radiales	25%	
4011209000	-- Los demás	25%	
4011300000	- De los tipos utilizados en aeronaves	15%	
4011400000	- De los tipos utilizados en motocicletas	45%	
4011500000	- De los tipos utilizados en bicicletas	45%	
4011630000	-- De los tipos utilizados en vehículos y máquinas para la construcción o mantenimiento industrial, para llantas de diámetro superior a 61 cm	45%	
4011690000	-- Los demás	45%	
4011930000	-- De los tipos utilizados en vehículos y máquinas para la construcción o mantenimiento industrial, para llantas de diámetro inferior o igual a 61 cm	45%	
4011940000	-- De los tipos utilizados en vehículos y máquinas para la construcción o mantenimiento industrial, para llantas de diámetro superior a 61 cm	45%	
4011990000	-- Los demás	45%	
4012110000	-- De los tipos utilizados en automóviles de turismo (incluidos los del tipo familiar [«break» o «station wagon»] y los de carreras)	25%	
4012120000	-- De los tipos utilizados en autobuses o camiones	25%	
4012130000	-- De los tipos utilizados en aeronaves	45%	
4012190000	-- Los demás	25%	
4012200000	- Neumáticos (llantas neumáticas) usados	25%	
4012901000	-- Protectores («flaps»)	45%	
4012902000	-- Bandajes (llantas) macizos	45%	
4012903000	-- Bandajes (llantas) huecos	45%	
4012904900	--- Las demás	45%	
4013100000	- De los tipos utilizados en automóviles de turismo (incluidos los del tipo familiar [«break» o «station wagon»] y los de carreras), en autobuses o camiones	45%	
4013200000	- De los tipos utilizados en bicicletas	45%	
4013900000	- Las demás	45%	
4015199000	--- Los demás	45%	
4015902000	-- Trajes para buzos	45%	

Figura 29. Detalle del Porcentaje de la Sobretasa Arancelaria

Fuente: Resolución 011-2015 de 6 de marzo de 2015

Análisis

La disminución de las importaciones, del consumo de los productos sometidos al arancel, mejorará la posición de la balanza comercial del país, y aumenta la capacidad de mejoramiento de los procesos y la calidad del producto nacional, esto sería beneficioso para la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A. para cubrir más demanda.

Por otro lado, el aumento del precio de los productos objeto de arancel en el mercado nacional, es por tanto negativo para la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A. ya que parte de la alimentación de los pollos es importada.

Connotación Gerencial

Se considera una **OPORTUNIDAD**, de alto impacto el mejorar la capacidad de producción y la sustitución del producto extranjero con producto nacional; pero es una **AMENAZA**, por el 45% de sobretasa a los camiones, que es medio de transporte del producto.

2.1.1.2.9 Salvaguardia

Las salvaguardias son una modalidad de restricción del comercio internacional ante la presencia de un daño o posible daño a un determinado sector de la economía. Son medidas de emergencia para proteger la industria nacional que se ve amenazada ante el creciente aumento absoluto o relativo de las importaciones. Estas medidas consisten en la restricción temporal de las importaciones que afectan con dañar o causar daño grave al sector nacional los cuales no están preparados para competir con los productos importados. Las medidas de salvaguardias a diferencia de las medidas antidumping y las medidas compensatorias no requieren una determinación de práctica desleal.

(Finger, Michael, 2005)

El Pleno del Comité de Comercio Exterior, mediante Resolución 002-2015 de 20 de enero de 2015, resolvió excluir la aplicación de la Resolución 050-2014, del Pleno del Comex a las subpartidas arancelarias constantes en el Anexo 1 de la presente Resolución, como el atún fresco, follajes para animales, mezclas y pastas para la preparación de productos de panadería, premezclas para alimentos balanceados, gases industriales, medicinas de uso veterinario, pigmentos y barnices, adhesivos, herbicidas, insecticidas y fungicidas, alcoholes grasos, productos semielaborados de plástico, etiquetas, algodón, sacos para embalar, frascos de vidrio, envases metálicos y las herramientas manuales.

ANEXO 1

3004.50.20.00	-- Para uso veterinario
3004.90.30.00	-- Los demás medicamentos para uso veterinario
3206.49.10.00	--- Dispersiones concentradas de los demás pigmentos, en plástico, caucho u otros medios
3208.90.00.00	- Los demás
3210.00.90.00	- Los demás
3214.90.00.00	- Los demás
3215.19.00.00	-- Las demás
3301.29.20.00	--- De eucalipto
3302.10.10.00	-- Cuyo grado alcohólico volumétrico sea superior al 0,5% vol
3302.10.90.00	-- Las demás
3302.90.00.00	- Las demás
3402.11.10.00	--- Sulfatos o sulfonatos de alcoholes grasos
3402.11.90.00	--- Los demás
3402.12.90.00	--- Los demás
3402.13.10.00	--- Obtenidos por condensación del óxido de etileno con mezclas de alcoholes lineales de once carbonos o más
3402.13.90.00	--- Los demás, no iónicos
3402.19.10.00	--- Proteínas alquilbetaínicas o sulfobetaínicas
3402.19.90.00	--- Los demás
3402.90.99.00	--- Los demás
3506.10.00.00	- Productos de cualquier clase utilizados como colas o adhesivos, acondicionados para la venta al por menor como colas o adhesivos, de peso neto inferior o igual a 1 kg
3506.91.00.00	-- Adhesivos a base de polímeros de las partidas 39.01 a 39.13 o de caucho
3506.99.00.00	-- Los demás
3808.50.00.19	--- Los demás
3808.91.11.00	---- Que contengan permetrina o cipermetrina o demás sustitutos sintéticos del piretro
3808.91.92.00	---- Que contengan permetrina o cipermetrina o demás sustitutos sintéticos del piretro

Figura 30. Anexo 1, Subpartidas Arancelaria

Fuente: Resolución 002-2015

Análisis

Las salvaguardias son ventajosas en los servicios veterinarios, ya que están exentos de aranceles; además, de medicamentos que en el caso de vacunas para los pollos es de alta importancia, por lo que el cuidado de estas aves requiere de constante atención y cuidados, permitiendo a la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A. cumplir con las ventas.

Connotación

Se considera una OPORTUNIDAD de alto impacto.

2.1.1.2.10 Riesgo País

Es un indicador sobre las posibilidades de un país emergente de no cumplir en los términos acordados con el pago de su deuda externa, ya sea al capital o sus intereses; cuanto más crece el nivel del "Riesgo País" de una nación determinada, mayor es la probabilidad de que la misma ingrese en moratoria de pagos. (Bour, Enrique, "Crecimiento, consumo público y riesgo país", 2000.)

FECHA	VALOR
Marzo-05-2015	569.00
Marzo-04-2015	569.00
Marzo-03-2015	569.00
Marzo-02-2015	569.00
Marzo-01-2015	569.00
Febrero-28-2015	569.00
Febrero-27-2015	569.00
Febrero-26-2015	569.00
Febrero-25-2015	569.00
Febrero-24-2015	569.00
Febrero-23-2015	569.00
Febrero-22-2015	569.00
Febrero-21-2015	569.00
Febrero-20-2015	569.00
Febrero-19-2015	569.00
Febrero-18-2015	569.00
Febrero-17-2015	569.00
Febrero-16-2015	569.00
Febrero-15-2015	569.00
Febrero-14-2015	569.00
Febrero-13-2015	569.00
Febrero-12-2015	569.00
Febrero-11-2015	569.00
Febrero-10-2015	569.00
Febrero-09-2015	569.00
Febrero-08-2015	569.00
Febrero-07-2015	569.00
Febrero-06-2015	569.00
Febrero-05-2015	569.00
Febrero-04-2015	569.00

Figura 31. Riesgo País

Fuente: Banco Central del Ecuador

El Riesgo País en el año 2014, presentó un mínimo de 399 y en el año 2015 muestra un aumento de 170 puntos, expresando de esta forma un incremento del mismo, lo cual es no es favorable para el Ecuador.

Análisis

El riesgo país de Ecuador es alto, de acuerdo a la relación que determina el indicador EMBI, a los bonos libres de riesgo de Estados Unidos; sobre las posibilidades de no cumplir en los términos acordados con el pago de su deuda externa, ya sea al capital o sus intereses; ya que cuanto más crece el nivel del "Riesgo País", mayor es la probabilidad de que la misma ingrese en moratoria de pagos. Al momento, se observa puntos básicos constantes de febrero 2015 a marzo 2015, que probablemente se pueden disparar por los conflictos sociales, como lo es la restricción de importaciones, lo que perjudica la capacidad de formalizar negocios o emprendimientos, en el caso de la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A. perjudica la inversión.

Connotación gerencial

El riesgo país es un factor adecuado para medir la situación macroeconómica del país, y se considera una **AMENAZA** de medio impacto para la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A.

2.1.1.3 Factor Socio- Cultural

La sociedad es un factor muy complejo y dinámico que son parte de una cultura y que su comportamiento varía dependiendo de las tendencias que la misma sociedad establece; por lo que, las empresas deben plantearse planes de contingencia a causa de los cambios.

2.1.1.3.1 Tendencias

Es la dirección general de comercio en el mercado más amplio ya sea sobre una base a corto, mediano o largo plazo. Una tendencia que se mueve generalmente más alto se denomina una tendencia alcista, y uno que se mueve generalmente más bajo se la denomina tendencia bajista. Las tendencias pueden ser a corto o largo plazo. Las tendencias a corto plazo ocurren dentro de la tendencia más amplia, a veces moviéndose con ella y a veces en contra de ella. Por ejemplo, un mercado alcista está por lo general compuesto por una serie de tendencias altas y bajas a corto plazo. Véase Mercado Cíclico; Tendencia de Mercado Primario; Tendencia de Mercado Secundario; Mercado Secular. (Sharpe, William Forsyth, 2008).

La avicultura en el Ecuador, al igual que en otros países de la región, es un sector de enorme importancia socio-económica. La actividad ha cuadruplicado su producción desde el año 1990 y ha contribuido a la seguridad y soberanía alimentaria en el país.

Según un estudio realizado por CONAVE en el 2012, esta cadena representa el 13% del PIB Agropecuario y 4.6% del PEA. Por otra parte, es importante el aporte a la seguridad alimentaria, generación de empleos directos e indirectos y además los ingresos que representa para los pequeños productores de maíz y soya nacionales que son las principales materias primas utilizadas en los balanceados.

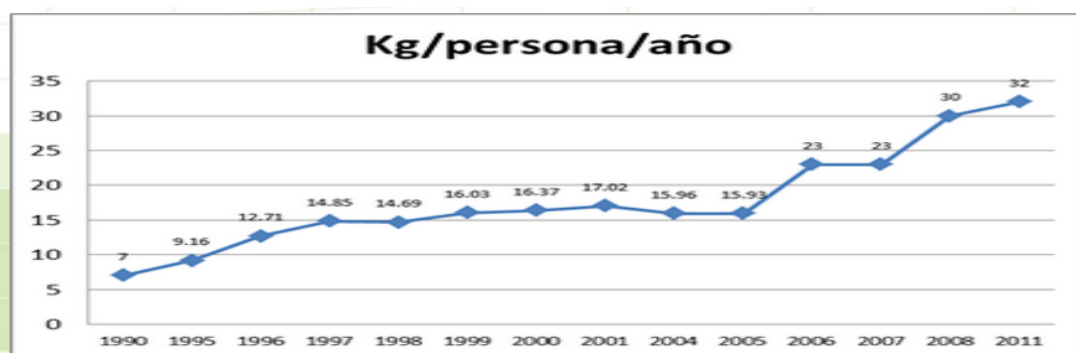


Figura 32. Consumo de Pollo Ecuador

Fuente: CONAVE

El consumo de pollo anual es de 51,45 mil Toneladas pollo que equivale a 20,58% millones de pollos de 2,5 kg.

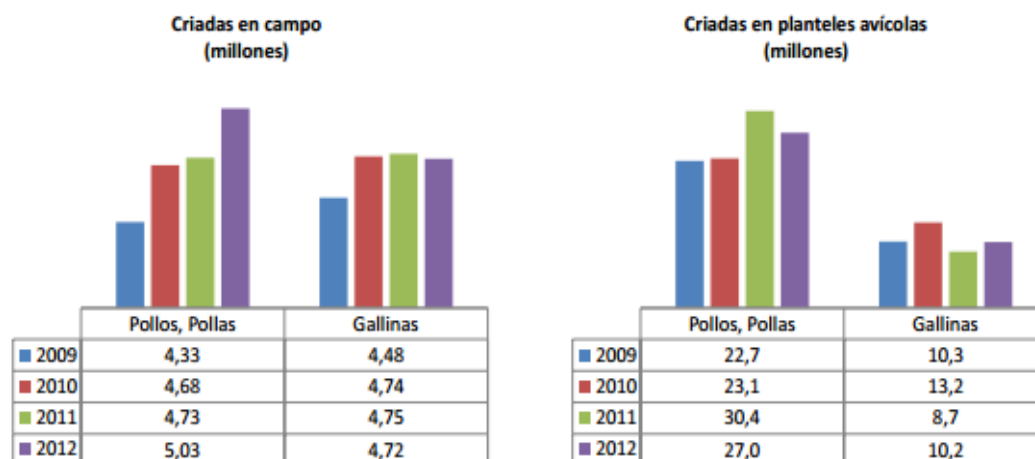


Figura 33. Existencia de pollos y gallinas criadas en campo o planteles avícolas
Fuente: INEC

Se registraron 10 millones de gallinas criadas en planteles avícolas durante el 2012, mientras que las criadas en campo registraron una existencia de 4,7 millones.

El consumo de pollo en los hogares ecuatorianos ha crecido cinco veces más en los últimos 23 años. Mientras en 1990 cada persona consumía 7 kg al año, en el 2013 este indicador ya se ubicó en 35 kg, según la Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador (Conave).



Figura 34. Producción de proteína animal en el Ecuador
Fuente: CONAVE

Los productores avícolas tendrán una gran relevancia en el mercado porque para producir un kilo de carne bovina es necesario que se utilicen 4 kilos de granos, mientras que en la crianza de porcinos se necesitan alrededor de tres kilos y para un kilo de carne de pollo se requieren tan solo dos kilogramos, un hecho que responde a las necesidades del productor, tanto en precio como en cantidad.

Análisis

El Sector Avícola es una de las fuentes de menor gasto, en cuanto a la alimentación es menor con respecto a la alimentación de la carne bovina y porcina, es por ello el número de planteles avícolas; además, la carne de pollo es considerada saludable.

Connotación Gerencial

Se considera un OPORTUNIDAD, de alto impacto.

2.1.1.3.2 Salario

Es la suma de dinero y otros pagos que recibe el trabajador en forma periódica por parte de su empleador por la realización de una tarea específica y este puede ser mensual, quincenal, semanal, etc. (Macroeconomía, Joseph E. Stiglitz, Ariel, Crecimiento y productividad, 1997)

4.2.2. SALARIO UNIFICADO Y COMPONENTES SALARIALES

Percibidas por un trabajador del Sector Privado

En dólares

Período	Remuneraciones Unificadas	Décimo tercera remuneración	Décimo cuarta remuneración	TOTAL	IPC	SALARIO REAL (1)
2014						
Enero	340,00 (6)	-	-	340,00	146,51	232,07
Febrero	340,00	-	-	340,00	146,67	231,82
Marzo	340,00	-	-	340,00	147,69	230,22
Abril	340,00	-	-	340,00	148,12	229,54
Mayo	340,00	-	-	340,00	148,06	229,63
Junio	340,00	-	-	340,00	148,22	229,39
Julio	340,00	-	-	340,00	148,81	228,47
Agosto	340,00	-	340,00	680,00	149,13	455,39
Septiembre	340,00	-	-	340,00	150,04	226,61
Octubre	340,00	-	-	340,00	150,34	226,15
Noviembre	340,00	-	-	340,00	150,62	225,74
Diciembre	340,00	338,17	-	678,17	150,79	449,74
2015						
Enero	354,00 (7)	-	-	354,00	101,24 (8)	349,67
Febrero	354,00	-	-	354,00	101,86	347,54

(1) En función del Índice de Precios al Consumidor IPC (enero - diciembre de 2004 = 100) de cada mes.

(2) Salario Básico Unificado, Registro Oficial # 618 Suplemento de 13 de enero de 2012.

(3) Se paga hasta el 24 de diciembre de cada año.

(4) Se paga hasta el 15 de marzo en las regiones Costa e Insular, y hasta el 15 de agosto en las regiones Sierra y Amazonía; en este cuadro se muestra el dato para la Región Sierra y Amazonía.

(5) Salario Básico Unificado, Registro Oficial # 867 Suplemento de 10 de enero de 2013.

(6) Salario Básico Unificado, Registro Oficial # 167 Suplemento de 22 de enero de 2014.

(7) Salario Básico Unificado, Registro Oficial # 429, Segundo Suplemento de 2 de febrero de 2015.

(8) A partir de enero de 2015, el IPC se calcula con la nueva base enero-diciembre de 2014=100

Figura 35. Salario Unificado y Componentes Salariales

Fuente: Banco Central del Ecuador

COMISIONES	RAMAS DE ACTIVIDAD	CATG. MIN	CATG. MAX
AGRICULTURA Y PLANTACIONES		355,77	366,04
PRODUCCIÓN PECUARIA		361,26	374,00
PESCA, ACUACULTURA Y MARICULTURA		359,49	372,37
MINAS, CANTERAS Y YACIMIENTOS		355,66	623,85
TRANSFORMACIÓN DE ALIMENTOS		361,33	578,32
PRODUCTOS INDUSTRIALES		362,28	385,65
PRODUCCIÓN INDUSTRIAL DE BEBIDAS Y TABACOS		364,66	367,84
METALMECÁNICA		363,06	368,37
PRODUCTOS TEXTILES, CUERO Y CALZADO		354,89	356,66
VEHÍCULOS Y AUTOMOTORES		361,89	368,16
TECNOLOGIA: HARDWARE Y SOFTWARE	Resto de Ramas	372,09	382,71
	Telefonía Móvil	634,54	1.600,00
ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	Electricidad Y Agua	365,36	387,13
	Gas	354,00	377,15
CONSTRUCCIÓN		363,74	412,94
COMERCIALIZACIÓN Y VENTA DE PRODUCTOS		358,85	368,97
TURISMO Y ALIMENTACIÓN		356,58	361,19
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y LOGÍSTICA	Choferes / Conductores	515,11	544,94
	Resto de Ramas	357,04	376,23
	TRIPULACION DE VUELO y CABINA	455,38	1.016,46
	Resto de Ramas de Transporte Aéreo	357,04	1.052,52
SERVICIOS FINANCIEROS		356,30	361,12
ACTIVIDADES TIPO SERVICIOS	Resto de Ramas	354,00	370,53
	Periodistas Profesionales	849,93	942,03
ENSEÑANZA		355,17	439,96
ACTIVIDADES DE SALUD		367,24	382,46
ACTIVIDADES COMUNITARIAS	Resto de Ramas	366,04	375,31
	Periodistas/Comunitarios	570,79	709,16

Figura 36. Consejo Nacional de Salarios

Fuente: Ministerio de Finanzas

El nuevo Salario Básico Unificado (SBU) del año 2015, de USD354. Representa un incremento del 4,11% sobre el salario actual, que es de 340 dólares americanos.

Por lo tanto, recibirán 354 USD, el trabajador en general (incluidos los trabajadores de la pequeña industria, los trabajadores agrícolas y trabajadores de maquila); el trabajador del servicio doméstico; y, los operarios de artesanía y colaboradores de la microempresa.

Análisis

El incremento del salario básico permite cubrir la canasta básica; por lo tanto será factible la compra de pollo, razón por la cual la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA

S.A. tendrá que evaluar sus precios y proveedores en cuanto a la preferencia de producto nacional.

Connotación Gerencial

Se considera una OPORTUNIDAD, de medio impacto.

2.1.1.3.3 Sueldo

Sueldo se refiere a la remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional. Remuneración asignada a un individuo por el desempeño de un cargo o servicio profesional: mediante retribución fija.

Remuneración, retribución, estipendio, en su sentido más general. Tratándose de empleados, haber o haberes, sueldo; paga es cada una de las entregas que percibe, generalmente cada mes, por lo cual se llama también mensualidad.

(Macroeconomía, Joseph Ariel, 2003)

El Presidente Constitucional de la República mediante Decreto 601, de 24 de febrero de 2015, expidió las siguientes instrucciones al Ministerio del Trabajo respecto de la Reestructuración del Nivel Jerárquico Superior de las Escalas Remunerativas y del Sistema de Remuneraciones de la República, en el artículo 1, señala que las remuneraciones de quienes conforman el nivel jerárquico superior se reajustarán, en menos, a partir de 1 de marzo de 2015, en los siguientes porcentajes:

Grado jerárquico	Porcentaje de reajuste
1	5%
2	7%
3	7%
4	9%
5	9%
Del 6 al 10	10%

Figura 37. Reajuste de Remuneraciones

Fuente: Decreto Ejecutivo 601

Análisis

El reajuste en menos es una medida que comprende la disminución en los gastos del Estado, que por tal motivo se maneja un ambiente de austeridad para de alguna manera establecer un equilibrio, esto es beneficioso para el país; y para la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A. es perjudicial ya que el precio del pollo es accesible.

Connotación Gerencial

La disminución de sueldos a nivel jerárquico superior es una OPORTUNIDAD, de bajo impacto, para la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A.

2.1.1.3.4 Canasta Familiar

Es un conjunto de bienes y servicios que son adquiridos de forma habitual, para su sostenimiento, por una familia en cuanto a su composición (número de integrantes) y con unas condiciones económicas medias. Este conjunto se compone de artículos y servicios relacionados con alimentación, salud, educación, vestuario, transporte, esparcimiento y otros. (Menchu, M. Canasta Básica de Alimentos en Centro América, 2004)

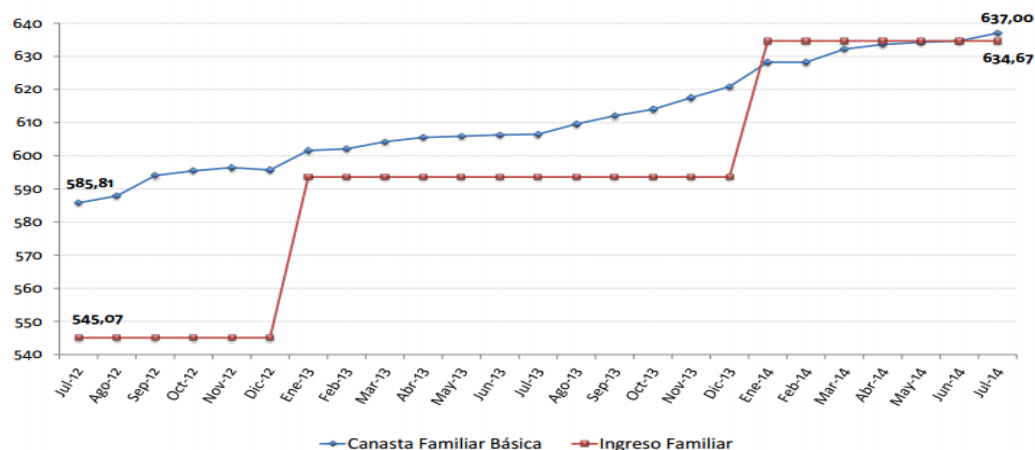


Figura 38. Evolución de la Canasta Básica e Ingreso Familiar

Fuente: Insituto Nacional de Estadísticas y Censos

La Canasta Vital tuvo un costo de \$637,00 para el mes de julio de 2014, respecto al ingreso familiar fue de \$634,67. El costo de la canasta vital se pudo cubrir en un 99,99%, puesto que el ingreso familiar fue menor al costo de la canasta.

En los últimos 7 años el aumento del salario básico unificado en el Ecuador es notable para este año es de \$354,00, como se puede visualizar en el gráfico anterior la canasta familiar básica también ha aumentado, y el salario básico unificado cubre la canasta básica.

Análisis

Si el salario básico unificado no llegaría a cubrir las necesidades vitales de una familia genera conflictos sociales y económicos, repercutiendo en el poder adquisitivo de las personas, limitando el consumo, afectando en cierta manera las ventas que la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A. realice.

Connotación gerencial

En este sentido, la canasta básica es una **OPORTUNIDAD** de medio impacto para DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A.

2.1.1.3.5 Empleo

Es la concreción de una serie de tareas a cambio de una retribución pecuniaria denominada salario. En las sociedad presente, los trabajadores comercian sus capacidades en el denominado mercado laboral, que está regulado por las potestades del estado para evitar conflictos. La empresa sería el lugar donde las facultades de los distintos trabajadores interactúan con la finalidad de percibir una ganancia.

El empleo, como cualquier otra circunstancia en la economía, está supeditado a las leyes de la oferta y la demanda. No obstante, estas se dan con alguna diferencia en lo que respecta a este contexto. En efecto, desde una lógica de oferta y demanda, la posibilidad de existencia de desocupados haría que los salarios bajasen y que aquellos pudiesen incorporarse al mercado laboral. No obstante, era posible un equilibrio de oferta y demanda en términos de empleo, sin que ello implicase un uso pleno del factor trabajo. Es por ello que las recomendaciones de este economista apuntaban al aumento de gasto público para fomentar la demanda agregada y evitar el desempleo. La tasa de empleo expresa el nivel de desocupación entre la población económicamente activa. (15 - 64 años). (*Phillips y la Crítica de Friedman*, 2007)

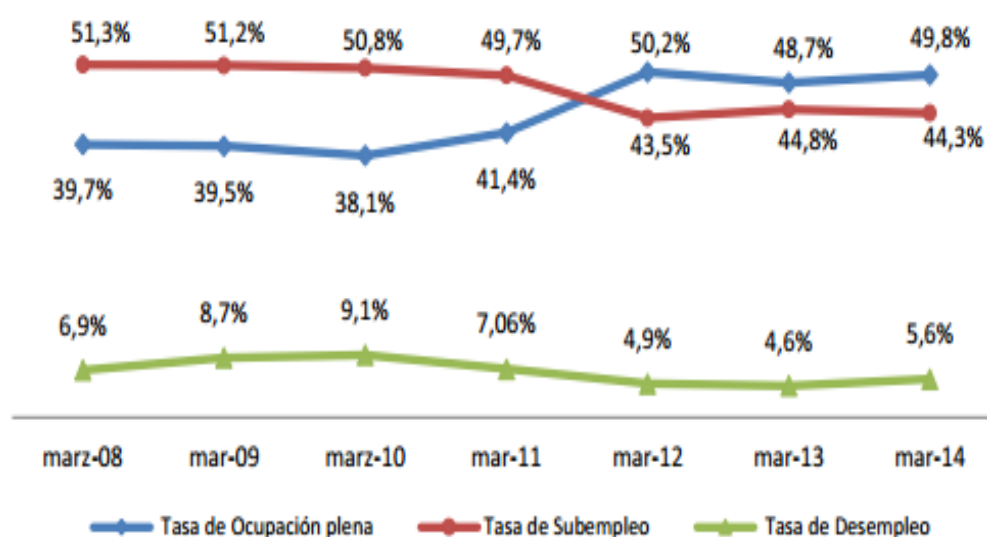


Figura 39. Tasa de ocupación plena, subempleo y desempleo

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

La tasa de empleo a nivel nacional de marzo 2008 a marzo 2014, ha registrado un porcentaje máximo del 9,1% marzo 2010, y 4,6% porcentaje mínimo que corresponde al mes de marzo del año 2013. En el mes de marzo de 2014, registra 5,6% de tasa de ocupación plena, que refleja un aumento no relevante, lo que afecta

al número de personas con poder adquisitivo que pueden adquirir bienes, en este caso los productos que ofrece la empresa.

Rama de actividad	Dic-07	Dic-08	Dic-09	Dic-10	Dic-11	Dic-12	Dic-13	Mar-14	Jun-14	Sep-14	Dic-14
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca	28,49%	27,99%	28,53%	27,60%	27,86%	27,36%	24,79%	25,98%	24,82%	25,88%	24,45%
Comercio	19,89%	19,20%	19,50%	19,63%	20,37%	19,88%	18,26%	18,04%	19,09%	18,63%	18,89%
Manufactura (incluida refinación de petróleo)	10,87%	11,28%	10,65%	11,12%	10,50%	10,56%	11,38%	10,53%	10,52%	10,85%	11,34%
Construcción	6,65%	6,69%	6,87%	6,47%	6,06%	6,28%	7,63%	7,77%	7,64%	7,40%	7,43%
Enseñanza y Servicios sociales y de salud	7,33%	7,59%	7,48%	8,29%	7,88%	7,99%	7,59%	7,58%	7,41%	7,44%	6,82%
Transporte	4,88%	4,71%	4,70%	5,08%	5,60%	5,59%	5,48%	5,18%	5,61%	5,38%	5,89%
Alojamiento y servicios de comida	4,74%	4,74%	4,49%	4,40%	4,93%	5,11%	5,31%	5,20%	5,36%	5,78%	5,46%
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	3,22%	3,60%	3,12%	3,46%	3,77%	3,74%	3,98%	4,16%	4,31%	4,16%	4,38%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	3,39%	3,48%	3,58%	3,71%	3,98%	4,44%	4,63%	4,80%	4,76%	4,44%	4,27%
Otros Servicios	3,89%	4,08%	4,13%	4,19%	3,50%	3,50%	4,05%	4,04%	3,82%	3,79%	3,84%
Servicio doméstico	3,33%	3,46%	3,39%	2,88%	2,34%	2,46%	3,08%	3,24%	2,84%	2,62%	3,28%
Correo y Comunicaciones	1,31%	1,28%	1,51%	1,26%	1,05%	1,16%	1,21%	0,96%	1,33%	1,23%	1,16%
Suministro de electricidad y agua	0,57%	0,51%	0,69%	0,58%	0,58%	0,54%	0,82%	0,72%	0,86%	0,80%	1,03%
Actividades de servicios financieros	0,89%	0,91%	0,81%	0,77%	1,07%	0,91%	1,09%	0,99%	0,95%	0,94%	0,99%
Petróleo y minas	0,56%	0,48%	0,55%	0,56%	0,51%	0,49%	0,69%	0,79%	0,69%	0,65%	0,78%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Figura 40. Composición de los empleados por rama de actividad

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

En el último año, la participación de empleados en la rama de actividad de Agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca, disminuye en aproximadamente 0,34%.

Análisis

La disminución de empleo afecta al poder de adquisición, perjudicando a la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A. en la demanda diaria de sus clientes fijos

Connotación gerencial

La tasa de empleo, por lo tanto es una **AMENAZA** de mediano impacto para la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A.

2.1.1.3.6 Subempleo

Situación de una economía en la que parte de la fuerza de trabajo permanece inactiva o poco utilizada, debido a la insuficiencia de capital o la falta de capacidad empresarial. Situaciones de este tipo son inevitables en determinadas fases del ciclo económico y se presentan, sobre todo, en los países subdesarrollados en los sectores agrícola y de servicios. (LEIDER C.A., 2013)

- Trabajar menos de la duración de una jornada normal de trabajo.
- Estar en esta situación con carácter involuntario.
- Buscar un trabajo adicional o estar disponibles para trabajar más horas.

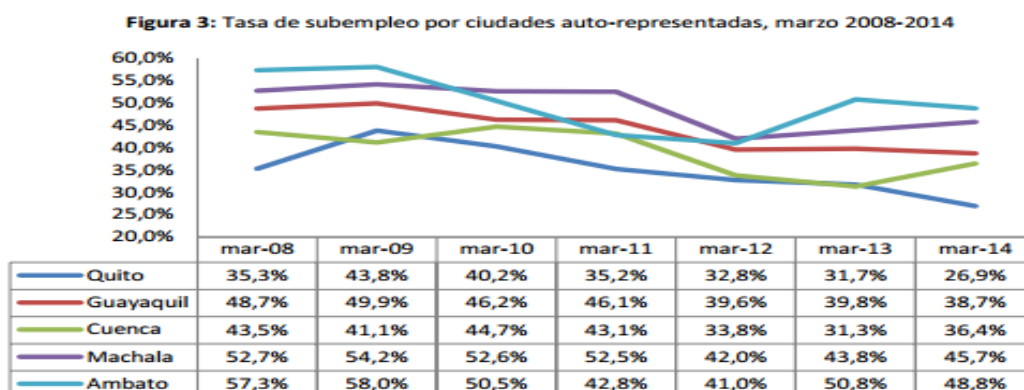


Figura 41. Tasa de subempleo por ciudades

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

La tasa de subempleo, en marzo 2014, para la ciudad de Quito se ubicó en 26,9%, frente al 31,7% del mismo periodo del año anterior; esto implica una disminución de 4,8 puntos porcentuales, estadísticamente significativa a un nivel de confianza del 95%.

Análisis

El subempleo disminuyó considerablemente, incidiendo en la compra y venta diaria de la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A. ya que afecta directamente a sus clientes, y repercute a la distribuidora.

Connotación gerencial

La tasa de subempleo, es una **AMENAZA** de mediano impacto para la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A.

2.1.1.3.7 Desempleo

Situación del grupo de personas en edad de trabajar que en la actualidad no tienen empleo aun cuando se encuentran disponibles para trabajar (no tienen limitaciones físicas o mentales para ello) y han buscado trabajo durante un periodo determinado. (Economía, McGraw-Hill, 1997).

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2014	3.22 %
Septiembre-30-2014	4.90 %
Junio-30-2014	4.16 %
Marzo-31-2014	4.30 %
Diciembre-31-2013	4.04 %
Septiembre-30-2013	4.66 %
Junio-30-2013	4.44 %
Marzo-31-2013	4.11 %
Diciembre-31-2012	4.43 %
Septiembre-30-2012	3.38 %
Junio-30-2012	4.35 %
Marzo-31-2012	3.67 %
Diciembre-31-2011	4.31 %
Septiembre-30-2011	4.20 %
Junio-30-2011	3.79 %
Marzo-31-2011	5.67 %
Diciembre-31-2010	4.32 %
Septiembre-30-2010	5.77 %
Junio-30-2010	6.65 %
Marzo-31-2010	7.14 %
Diciembre-31-2009	6.12 %
Septiembre-30-2009	6.09 %
Junio-30-2009	5.23 %
Marzo-31-2009	7.04 %

Figura 42. Tasa de desempleo

Fuente: Banco Central del Ecuador

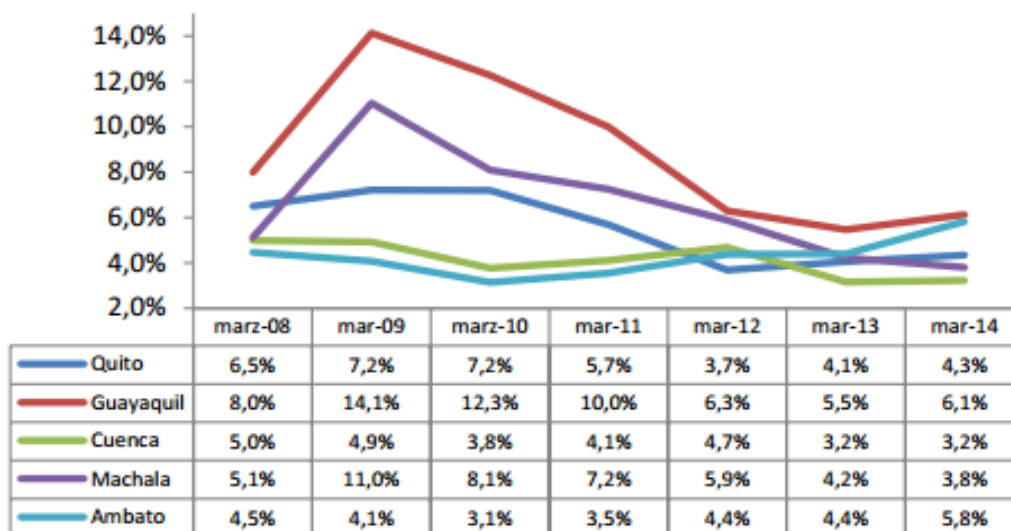


Figura 43. Tasa de desempleo por ciudades

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

La mayor variación en la tasa de desempleo por ciudades auto-representadas se registran Quito: en el primer trimestre 2014 fue de 4,3%, frente al 4,1% en el mismo periodo del año anterior, esto es un incremento 0,002% aunque este incremento no es estadísticamente significativo.

Análisis

La tasa de desempleo no muestra un incremento significativo; sin embargo, es un antecedente para la DISTRIBUIDORA VARGA TAPIA S.A. para prever una posible disminución de ventas.

Connotación gerencial

La tasa de desempleo, por lo tanto es una **AMENAZA** de bajo impacto para la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A.


2.1.1.3.8 Población

Es un término definido desde la Demografía y señala la cantidad de personas que viven en un determinado lugar en un momento en particular. Si bien se trata de un concepto que se define en términos bastante sencillos, el estudio de la población es, sin duda, de gran aporte para múltiples disciplinas.

Tener un adecuado conocimiento en torno a la población de determinado territorio tiene fuertes implicancias en las planificaciones y decisiones que se puedan tomar para dicho lugar en cuanto a política, economía, salud, educación, vivienda y conservación del medio ambiente, entre otras. (Roland Pressat, Introducción a la demografía, Ariel, 1977, pág. 187)

Tabla 1. Censo 2010

Grupos de edad	Hombre	Mujer	Total
Menor de 1 año	132.183	127.774	259.957
De 1 a 4 años	612.122	590.198	1.202.320
De 5 a 9 años	773.890	752.916	1.526.806
De 10 a 14 años	782.977	756.365	1.539.342
Subtotal	2.301.172	2.227.253	4.528.425
De 15 a 19 años	713.548	705.989	1.419.537
De 20 a 24 años	639.140	652.986	1,292,126
De 25 a 29 años	586.950	613.614	1.200.564
De 30 a 34 años	520.891	546.398	1,067,289
De 35 a 39 años	456.202	482.524	938.726
De 40 a 44 años	399.230	419.772	819.002
De 45 a 49 años	366.448	383.693	750.141
De 50 a 54 años	298.728	311.404	610.132
Subtotal	3.981.137	4.116.380	8.097.517
De 55 a 59 años	253.106	262.787	515.893
De 60 a 64 años	196.414	204.345	400.759
De 65 a 69 años	156.804	167.013	323.817
De 70 a 74 años	116.203	123.888	240.091
De 75 a 79 años	78.602	86.616	165.218
De 80 a 84 años	53.157	62.395	115.552

Continua 

De 85 a 89 años	26.734	34.001	60.735
De 90 a 94 años	10.523	14.977	25.500
De 95 a 99 años	3.133	4.906	8.039
De 100 años y más	698	1.255	1.953
Subtotal	895.374	962.183	1.857.557
Total	7.177.683	7.305.816	14.483.499

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Tabla 2. Población Provincia de Pichincha

POBLACION	PICHINCHA
Hombres	1.255.711
Mujeres	1.320.576
Total	2.576.287

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

La población del Ecuador en base al censo realizado en el año 2010 muestra que la misma está distribuida de manera igualitaria entre hombres y mujeres. La mayoría de personas son aquellas comprendidas entre 15 y 54 años 4.116.380, lo que quiere decir que el Ecuador está conformado por una población joven.

Análisis

La población de Pichincha es de 2.576.287, es el segmento al que está dirigida la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A. indirectamente, mediante este indicador se puede asegurar proyecciones de ventas.

Connotación gerencial

La población, se considera una **OPORTUNIDAD** de bajo impacto para la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A.

2.1.1.3.9 Pobreza

Es la situación o condición socioeconómica de la población que no puede acceder o carece de los recursos para satisfacer las necesidades físicas y psíquicas básicas que permiten un adecuado nivel y calidad de vida tales como la alimentación, la vivienda, la educación, la asistencia sanitaria o el acceso al agua potable. También se suelen considerar la falta de medios para poder acceder a tales recursos, como el desempleo, la falta de ingresos o un nivel bajo de los mismos. También puede ser el resultado de procesos de exclusión social, segregación social o marginación. En muchos países del tercer mundo, la situación de pobreza se presenta cuando no es posible cubrir las necesidades incluidas en la canasta básica de alimentos o se dan problemas de subdesarrollo. (Mauricio Rojas Mullor, 2010)

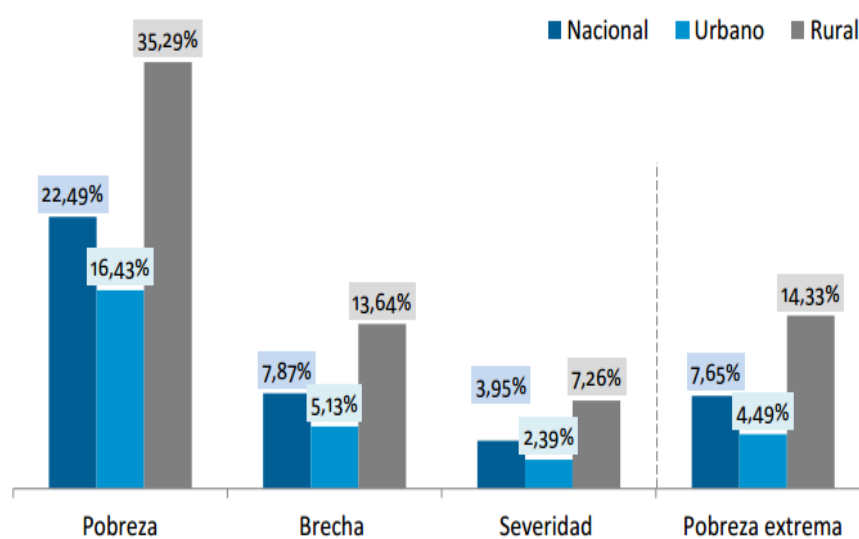


Figura 44. Pobreza diciembre 2014

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

La pobreza a nivel nacional se ubicó en 22,49% y la pobreza extrema en 7,65%. En el área rural, la pobreza alcanzó el 35,29% y la pobreza extrema el 14,33%. Finalmente, en el área urbana la pobreza llegó al 16,43% y la pobreza extrema a 4,49%.

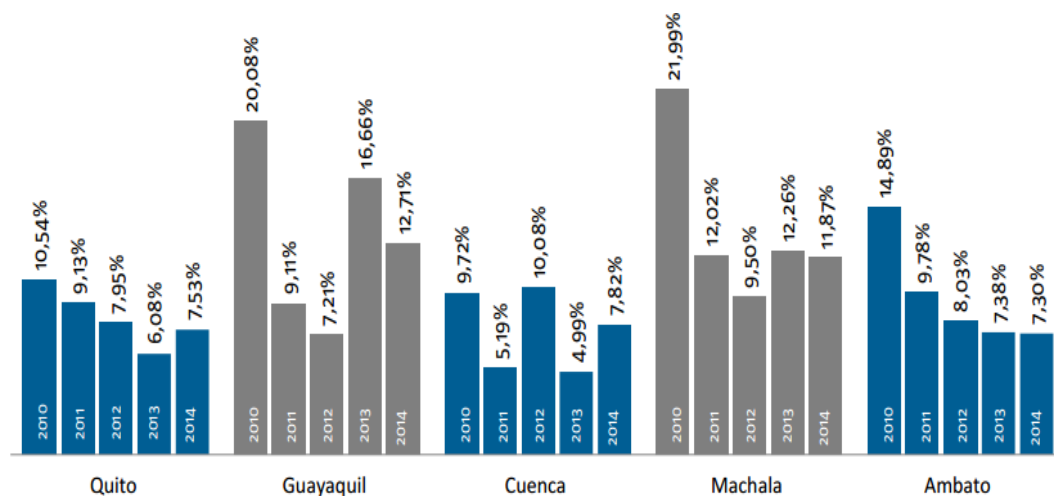


Figura 45. Pobreza Ciudades Principales 2014

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

La evolución de la pobreza en las cinco ciudades, entre diciembre de 2013 y diciembre de 2014, presenta comportamiento diferente. Existen disminución en Guayaquil, Machala y Ambato, y aumentos en Quito y Cuenca.

Análisis

La zona rural tiene un porcentaje elevado, está zona es donde existe más población, y por otro lado la zona urbana representa un porcentaje a comparación no tan elevado pero es perjudicial para la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A.

Connotación gerencial

La pobreza, se considera una AMENAZA de medio impacto para la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A.

2.1.1.3.10 Delincuencia

La delincuencia se refiere a un conjunto de actos en contra de la ley, tipificados por la ley y merecedores de castigo por la sociedad, en diferentes grados. Se podría definir también como una conducta por parte de una o varias personas que no coinciden con las requeridas en una sociedad determinada, que atentas contra las leyes de dicha

sociedad. Debido a ello, la delincuencia puede diferir según el código penal de cada país. (Phil Williams "Transnational, Criminal networks", 2001)

Ecuador es uno de los países con mejores resultados en la lucha contra la delincuencia, el homicidio y asesinato, pues en los últimos seis años los índices disminuyeron paulatinamente de 19 casos por cada cien mil habitantes a 8,3, es decir una reducción de 11 puntos porcentuales.

El nuevo marco constitucional dio paso a una reforma integral de la justicia ecuatoriana, complementada con reformas al Código Penal y otras leyes. Estos cambios facilitaron las herramientas necesarias para enfrentar los diferentes niveles de impunidad, muchas veces amparados por un sistema judicial corrupto.

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	Agregar por mano	Celular	Desconocido	Video vigilancia	Teléfono fijo	Total
C. Administración P.	Desorden proporciones	1	3			1	5
	ABANDONO DE MENOR	0	20		0	11	31
	Abuso de Armas	4	168		3	45	220
	Constatar muerto	9	41		4	67	121
	Desaparición de personas	2	105		0	80	187
C.PERSONAS	Heridas/Lesiones	3	19		22	6	50
	Intento de suicidio	0	10		0	2	12
	PLAGIO Y SECUESTRO A PERSONAS	5	40		0	15	60
	Suicidio	1	3		0	3	7
	Abigeato	0	18	0	0	3	21
C. Propiedad	Estafa	1	32	0	1	14	48
	Extorsión	1	1	0	0	0	2
	Robo	26	1431	2	40	565	2064
	Robo de Accesorios de Vehículo	1	34	0	0	17	52
	Robo de Vehículo	3	83	0	2	35	123
	Robo en domicilio	7	186	0	2	151	346

Figura 46. Incidentes de Tipo Policial – Delitos

Fuente: Unidad de Estadística y Evaluación ECU-911

El modelo de gestión de seguridad de Quito ha funcionado actualmente, ventajosamente por los planes de acción ejecutados por Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, se muestra una disminución muy significativa, en ciertas categorías de delincuencia; sin embargo, el robo sigue siendo uno de los porcentajes más altos, esto perjudica a la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A. por la ubicación al sur de Quito que se considera una de las zonas más conocidas por robo.

Connotación gerencial

La delincuencia, se considera una **AMENAZA** de mediano impacto para DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A.

2.1.1.4 Factor Tecnológico

La Tecnología responde al deseo y la voluntad que tenemos las personas de transformar nuestro entorno, transformar el mundo que nos rodea buscando nuevas y mejores formas de satisfacer nuestros deseos. La motivación es la satisfacción de necesidades o deseos, la actividad es el desarrollo, el diseño y la ejecución y el producto resultante son los bienes y servicios, o los métodos y procesos. (Ferraro, Ricardo, ¿Qué es qué en tecnología?, 1997)

En el caso de la avicultura, de acuerdo al material genético importado, los cálculos de población avícola realizados por CONAVE, son los siguientes:

Desde hace seis años algunas empresas avícolas importan pavitos bb para criarlos en el país, utilizando, mano de obra, balanceados nacionales, infraestructura, etc., lo cual ha permitido crecer de una producción de 5.000 TM en el 2006 a 10.000 TM en el 2013, con lo cual se ha llegado a abastecer alrededor del 95% de la demanda nacional y se proyecta llegar al abasteciendo total de la demanda interna y reducir las importaciones.

A pesar de la situación económica difícil del país durante los últimos años, esta importante actividad ha mostrado un comportamiento dinámico, contribuyendo positivamente al logro alcanzado en el crecimiento del Sector Agropecuario.

Gracias al nivel tecnológico aplicado, ha sido posible alcanzar parámetros productivos similares a los de otros países competitivos en esta actividad. La carne de aves que se ofrece a los consumidores, son el resultado de procesos que emplean tecnología de punta y que han sido certificados por las normas INEN, Buenas Prácticas de Manufactura y las reglas de inocuidad alimentaria HACCP (Análisis y Control de Puntos Críticos).

Además la estructura porcentual de los costos de producción de carne de pollo se analiza en tres niveles, dependiendo del componente tecnológico y la infraestructura utilizada; entendiéndose que alrededor del 70% de la oferta nacional de este producto tiene origen en empresas de alta tecnología, el 20% en media y la diferencia proviene de pequeñas explotaciones avícolas.

Análisis

La tecnología empleada a nivel nacional es certificada en su mayoría y representa una gran oportunidad, en cuanto a instalaciones, maquinaria, alimentación y logística; la ubicación geográfica favorece el cuidado y mantenimiento de aves. En especial de pollos se vende carne blanca de gran calidad, razón por la cual es una ventaja para la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A.

Connotación gerencial

La tecnología, se considera una OPORTUNIDAD de alto impacto para la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A.

2.1.1.5 Factor Ambiental

Conjunto de instrumentos, normas, procesos, controles, etc. que procuran la defensa, conservación y mejoramiento de la calidad ambiental, y el usufructo de los bienes y servicios ambientales, sin desmedro de su potencial como legado intergeneracional. Son acciones que permitan lograr la máxima racionalidad en el proceso de toma de decisión relativa a la conservación, defensa, protección y mejora del ambiente, mediante una coordinada información interdisciplinaria y la participación ciudadana. (Estevan Bolca, 1994)

Los pollos deben ser de una buena línea y comprados en un criadero de procedencia conocida. Es conveniente separarlos por sexo para dar uniformidad a la parvada. Es necesario considerar que las hembras jóvenes tienen más carne en pechuga, muslos y piernas, generalmente tendrán una apariencia más redondeada. Mientras que los machos crecen más rápidamente y alcanzan su peso para el sacrificio una semana antes que las hembras.

Condiciones durante el transporte:

- 24°C (75.2°F) de Temperatura Ambiental, 50% de Humedad Relativa.
- Recambio de Aire: 1,42 m³ /minuto (50 cfm*) por cada 1000 pollitos.
- Vehículo de transporte deben dar temperaturas de 30 a 35°C y humedad relativa de 70 a 80% entre los pollos.
- Minimizar los tiempos de transporte y espera para reducir el estrés y la deshidratación.

Análisis

La importancia de la dedicación en el cuidado y mantenimiento de los pollos es primordial para evitar tasas de mortalidad y disminución de ventas, pero la razón

social de la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A. no consiste en la producción, sino en la comercialización, por lo que no tiene almacenamiento; por otro lado sus proveedores deben cumplir con las especificaciones técnicas en la producción y mantenimiento de la crianza de los pollos para adquirir un producto de calidad, ya que al no cumplir disminuiría nuestras ventas.

Connotación gerencial

El factor ambiental, se considera una AMENAZA de bajo impacto para la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A.

2.1.2 Análisis de la Industria (5 Fuerzas de Porter)

Es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella.

Siendo más específicos, esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y, en el caso de una empresa dentro de ella, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas. (DALMAU, J.; VICENTE, O. Análisis Estratégico de Sectores Industriales, 1998)

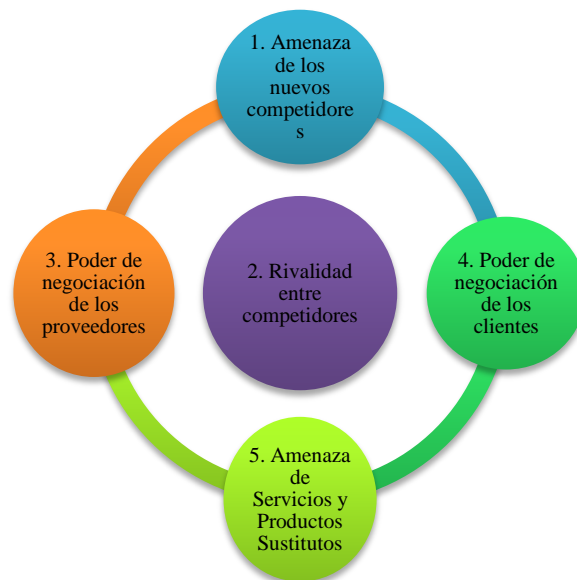


Figura 47. 5 Fuerzas de Porter

Fuente: Michael Porter, 1990

El futuro de la industria avícola ecuatoriana es muy alentadora ya que la escases mundial de alimentos, los desastres naturales y epidemias ambientales agrícolas (gripe Aviar) ha ocasionado desabastecimiento de pollo en el Asia y parte de Europa, la producción avícola mundial se redujo notablemente, gracias a que el Ecuador es un país privilegiado ambientalmente y las condiciones climáticas son las apropiadas para la crianza de pollo las empresas ecuatorianas tienen gran oportunidad de expandirse hacia otros países.

2.1.2.1 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

Un segmento de mercado puede ser atractivo o no, dependiendo de las barreras que se impongan para el ingreso de nuevo negociantes, dichos negociantes pueden ingresar con nuevos recursos y capacidad que les permitiría posicionarse en un segmento de mercado determinado.

Amenazas de entrada dependen de:

- Barreras a la entrada: Hay seis principales fuentes de barreras a la entrada:
- Economías de escala: las economías de escala pueden detener la entrada de nuevos competidores al forzarlos a producir a gran escala o a entrar a pequeña escala con un costo unitario más alto.
- Diferenciación del producto: esta barrera significa que la empresa establecida tiene una marca reconocida y lealtad de sus consumidores. Para que los nuevos competidores roben consumidores de la empresa establecida necesitan realizar grandes inversiones.
- Requerimiento de capital: la necesidad de invertir grandes recursos financieros para poder competir.
- Acceso a los canales de distribución: (ejemplo, la entrada de algún producto a los estantes de un supermercado).
- Ventajas en costos independientes de escala: Estas aparecen porque los competidores establecidos tienen una ventaja en know-how, curva de aprendizaje, patentes acceso favorable a insumos, localización favorable, subsidios gubernamentales entre otros.
- Políticas gubernamentales: derechos asignados por el gobierno a empresas para limitar la oferta de un producto.
- Respuesta esperada de los competidores establecidos:

Si nuevas empresas esperan una respuesta agresiva de las empresas establecidas en la industria, las primeras pueden decidir no entrar. Las expectativas de los posibles entrantes dependen de:

- Una historia de respuesta agresiva a nuevos entrantes
- Las empresas establecidas tienen los recursos necesarios para llevar a cabo respuestas agresivas.

- Crecimiento de la industria bajo, tal que las empresas existentes pelearan por su participación de mercado.

Los principales competidores de DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A. son:

- Avitalsa
- Avícola Fernández
- Marcia Quevedo Compra y Venta

Análisis

La industria avícola nacional se ha especializado en el sector agropecuario, en cuanto a maquinaria, instrumentalización y alimentación de los pollos, recurriendo al producto nacional; y, como principal barrera será la diferenciación del producto, para la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A. los nuevos competidores representan competencia en la calidad del producto.

Connotación gerencial

Se considera una **AMENAZA** de alto impacto.

2.1.2.2. Poder de negociación de los proveedores

Capacidad para imponer precios y condiciones, depende de muchos factores, es decir, que no es igual para todos. Impacta en los costos y competitividad de las pymes, que no son, por lo general, compradoras de grandes volúmenes de insumos, mercadería o materias primas.

Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos.

Pero además de la cantidad de proveedores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando:

- Existen pocas materias primas sustitutas.
- Costo de cambiar de una materia prima a otra es alto.
- Empresas realizan compras menores.

Análisis

Por otro lado, si existen más proveedores menor es su capacidad de negociación porque hay diferentes ofertas entonces ellos tienden a ceder un poco el precio de sus insumos lo cual es favorable para la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A; sin embargo, cuando sus proveedores se vuelven una competencia es desfavorable, ya que tendría mayor participación en el mercado.

Con frecuencia, los proveedores y los productores hacen bien en ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de servicios nuevos, entregas justo a tiempo y costos bajos de inventarios, reforzando así la rentabilidad a largo plazo para todas las partes interesadas.

El principal proveedor de DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A. es:

- Avitalsa
- Avivarta
- Roció Mares
- Roberto Jácome

Connotación gerencial

El hecho de que su proveedor sea a su vez su competidor, representa una **AMENAZA** de bajo impacto para DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA.

2.1.2.3 Poder de negociación de los clientes

Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones.

Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores; sin embargo, este poder suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado.

Por lo general, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones.

Pero además de la cantidad de compradores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando:

- no hay diferenciación en los productos.
- los consumidores compran en volumen.
- los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras o a productos sustitutos.
- los consumidores están bien informados acerca de los productos, precios y costos de los vendedores.
- los vendedores enfrentan una reducción en la demanda.

Análisis

El análisis del poder de negociación de los consumidores permite a la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A. formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así captar un mayor número de clientes u obtener una mayor lealtad de éstos. Muestra de su capacidad tiene una cartera de 60 clientes, y dependiendo el número de ventas descuenta un cuarto de centavo, conociendo que el precio de venta es variable diariamente; sin embargo, suele ser de 0,68 ctvs. la libra.

Connotación gerencial

Estas política de comercialización que la empresa mantiene con sus principales clientes, representan una **OPORTUNIDAD** de alto impacto.

2.1.2.4 Amenaza de servicios o productos sustitutos

La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto (un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto).

Los productos sustitutos suelen ingresar fácilmente a una industria cuando:

- los precios de los productos sustitutos son bajos o menores que los de los productos existentes.
- existe poca publicidad de productos existentes.
- hay poca lealtad en los consumidores.
- el costo de cambiar de un producto a otro sustituto es bajo para los consumidores.

El análisis de la amenaza de ingreso de productos sustitutos nos permite formular estrategias destinadas a impedir el ingreso de empresas que produzcan o vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

Análisis

Los productos sustitutos son carnes de pavo y de avestruz, en cuanto a aves que superan los beneficios del pollo, pero al registrar precios superiores a los de la carne de pollo convierten a esta en la mejor opción alimenticia que posee el consumidor ecuatoriano. Las carnes de res o mariscos, productos enlatados tales como el atún y la sardina, que se encuentran disponibles en el mercado; son productos que pueden

reemplazar al pollo o a la carne de aves. Por lo tanto, esto no es beneficioso para la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A.

Connotación gerencial

Los productos sustitutos, representan una **OPORTUNIDAD**, en el caso de sustitución de productos de carne de aves y se considera una **AMENAZA**, por el reemplazo con productos de mar, res o enlatados, estas dos connotaciones representan alto impacto para DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A.

2.1.2.5 Rivalidad entre competidores

Generalmente la fuerza más poderosa de todas, hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

Una fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, estrategias que buscan aprovechar toda muestra de debilidad en ellos, o reacciones inmediatas ante sus estrategias o movidas.

La rivalidad entre competidores tiende a aumentar principalmente a medida que éstos aumentan en número y se van equiparando en tamaño y capacidad.

Pero además de ello, la rivalidad entre competidores también suele aumentar cuando:

- la demanda por los productos de la industria disminuye.
- existe poca diferenciación en los productos.
- las reducciones de precios se hacen comunes.
- los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marcas.
- los costos fijos son altos.
- las fusiones y adquisiciones en la industria son comunes.

A medida que la rivalidad entre competidores se hace más intensa, las ganancias de la industria disminuyen, haciendo que ésta se haga menos atractiva y que, por tanto, disminuya el ingreso de nuevos competidores.

Análisis

Analizar la rivalidad entre competidores permite a la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A. comparar ventajas competitivas con las de otras empresas rivales, y así formular estrategias que nos permitan superarlas.

Los principales competidores de la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A. son: Avitalsa y Marcía Quevedo

Connotación Gerencial

La rivalidad entre los competidores, representa una **AMENAZA** de bajo impacto para la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A.

2.2 Análisis Interno

Consiste en la identificación y evaluación de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa. Tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades, y así establecer objetivos en base a dichos recursos y capacidades, y formular estrategias que le permitan potenciar o aprovechar dichas fortalezas, y reducir o superar dichas debilidades. (Carnap, M. 1993)

2.2.1 Capacidad Administrativa

Medición de la eficiencia de la organización, en cuanto a sus propósitos en el adecuado uso de los recursos disponibles.

2.2.1.1 Planificación

Supone analizar y estudiar los objetivos propuestos así como la forma en la que vamos a conseguirlos. La Planificación es una herramienta de acción para decidir que vamos hacer y porqué, supone crear un plan. Crear un plan tiene muchos beneficios pero sobre todo clarifica muchas dudas acerca del trabajo a realizar:

- Define necesidad de recursos para conseguir objetivos
- Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados.
- Cuantifica los niveles de desempeño para tener éxito
- Establece prioridades
- Clarifica debilidades y fortalezas para conseguir objetivos

La planeación trata de decir, ¿Qué hacer?, ¿Cómo hacerlo?, ¿Dónde hacerlo?, ¿Quién lo va a hacer? ¿Cuándo hacerlo?, es un proceso que señala anticipadamente cada acción o actividad que se debe realizar.

En sí, la planeación es una actividad que da previamente las respuestas a las interrogantes anteriores, relacionadas con las cuatro áreas básicas de toda empresa: producción, mercados, finanzas y esta relación depende la vida de la empresa.

Es el proceso en el cual se fijan los propósitos, se definen las políticas, objetivos y estrategias en planes detallados para establecer una estructura organizacional que permita una continuidad en la toma de decisiones. Es el proceso de seleccionar las metas de una organización para determinar políticas y programas necesarios para alcanzar los objetivos específicos en camino a esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurarse de que las políticas y los programas sean ejecutados. El proceso de planeación estratégica es establecer estrategias.

Al establecer planes operativos deben ser implantados que incluye actividades directivas incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control.

DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A. no posee una planificación estratégica, por lo tanto no cumple con ninguna de las características mencionadas anteriormente.

Connotación gerencial

La falta de una planificación estratégica, constituye una **DEBILIDAD** de alto impacto para la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A.

2.2.1.2 Organización

Es la configuración intencional que se hace de las diferentes tareas y responsabilidades, fijando su estructura de manera que se logren los fines establecidos por la empresa. Esta organización formal supone ordenar y coordinar todas las actividades, así como los medios materiales y humanos necesarios. En una organización estructurada correctamente cada persona tiene una labor específica. De esta manera, los distintos empleados dedican su tiempo a la ejecución de sus tareas y no a competir entre ellos por subir de nivel o por influencias.

DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A. no cuenta con una estructura organizacional definida y los funcionarios no tienen claro cuáles son sus funciones a desempeñar.

Connotación gerencial

La falta estructura organizacional, por lo tanto representa una **DEBILIDAD** de alto impacto.

2.2.1.3 Dirección

Supone tomar decisiones para lograr unos fines determinados. Toda empresa puede dirigirse de forma centralizada o descentralizada. Se considera que una dirección es centralizada cuando es la máxima jerarquía quien adopta todas las

decisiones; esto es habitual en empresas pequeñas. Por su parte, la dirección descentralizada se caracteriza por la delegación de autoridad y responsabilidad a las diferentes unidades en las que se estructura la organización, con el fin de alcanzar mejor sus objetivos. En la dirección descentralizada no todas las decisiones se adoptan en el nivel directivo, sino que también se toman decisiones en el nivel ejecutivo, e incluso en el operativo, aunque en cada uno de ellos estas decisiones son de distinto orden.

Los elementos de esta etapa son:

- Ejecución de los planes con la estructura organizacional
- Motivación
- Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados
- Comunicación
- Supervisión
- Alcanzar las metas de organización

Análisis

La DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A. tiene dos Gerentes Generales que poseen la habilidad de don de mando, la misma que orienta a los trabajadores en las actividades que deben desempeñar; sin embargo, no existe liderazgo, es decir no existe la habilidad directiva para ejecutar proyectos o iniciativas.

Connotación gerencial

Se considera una **DEBILIDAD** de mediano impacto.

2.2.1.4 Control

Consiste en comprobar que los datos reales se corresponden con las previsiones y, si es necesario, corregir los posibles desvíos. Es decir: ¿dónde estamos? ¿Dónde se debería estar? ¿Hay que corregir algún punto?

Al momento de la llegada del producto, se controla, verifica que cumpla con las especificaciones y requerimientos, en cuanto a: cantidades, precios y características, esta actividad la realizan los vendedores.

Connotación gerencial

El control, por lo tanto es considerado esto como una **FORTALEZA** de medio impacto.

2.2.2 Capacidad Financiera

La capacidad financiera hace referencia a las posibilidades que tiene la empresa para realizar pagos e inversiones a corto, mediano y largo plazo para su desarrollo y crecimiento, además de tener liquidez y margen de utilidad de operaciones.

La capacidad financiera de la empresa será determinada a través de las razones financieras que son indicadores que permiten medir la realidad económica de una empresa así como la capacidad que tiene para asumir sus obligaciones, la siguiente información fue obtenida de los balances de la empresa a Diciembre del 2013.

Tabla 3. Capacidad Financiera

Razón	Fórmula	Resultado
Liquidez	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{730785,87}{694119,98}$	1,052
Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{730785,87 - 0}{694119,98}$	1,052
Liquidez Inmediata	$\frac{\text{Activo Disponible}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{747213,01}{694119,98}$	1,076
Capital de Trabajo	$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente} = 730785,87 - 694119,98$	36665,89
Rotación de	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Promedio de Inventarios}} = \frac{13240541,33}{0}$	∞

Continua 

Inventarios		
Rotación de Ctas. Por Cobrar	$\frac{\text{Ventas a crédito al año}}{\text{Promedio ctas. por cobrar}} = \frac{13\,294\,294,94}{746722,26}$	17,80 veces
Rotación de Ctas. Por Pagar	$\frac{\text{Compras a crédito al año}}{\text{Promedio ctas. por pagar}} = \frac{13240541,33}{683500,14}$	19,37 veces
Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{694119,98}{747.213,01}$	0.9289
Rentabilidad	$\frac{\text{Utilidad Antes de Participación}}{\text{Patrimonio}} = \frac{47530,91}{53093,03}$	0,89
Apalancamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}} = \frac{694119,98}{53093,03}$	13,07
Apalancamiento Corto Plazo	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Patrimonio}} = \frac{694119,98}{53093,03}$	13,07
Margen Neto	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} = \frac{355054,58}{13595595,91}$	0,026
Margen Operativo	$\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}} = \frac{47530,91}{13619426,60}$	0,00348
Margen Bruto	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}} = \frac{378885,27}{13619426,60}$	0,0278

Fuente: DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A.

Connotación Gerencial

Liquidez: DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A por cada \$1 que adeuda cuenta con \$1,052, para pagar dicha deuda a corto plazo, por lo que es una **FORTALEZA** de mediano impacto.

Prueba ácida: DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A por cada \$1 que adeuda cuenta con \$1,052 para pagar dicha deuda, es decir que estaría en condiciones de pagar sus pasivos, ya que existe una relación 1:1, lo que permite garantizar el pago de la deuda; por lo tanto, es una **FORTALEZA** de alto impacto.

Liquidez Inmediata: DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A por cada \$1 que adeuda cuenta con \$1,076 para pagar dicha deuda, este ratio sirve para evaluar la capacidad de sus activos más líquidos (Caja y Bancos), es una **DEBILIDAD** de bajo impacto al ser esta una prueba muy exigente ya que solo considera al dinero que tiene la empresa.

Capital de trabajo: DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A cuenta con \$36665,89 es una **DEBILIDAD** de medio impacto, ya que el pasivo corriente es menor al activo corriente en un 5% , es decir el activo puede hacer frente a las obligaciones en el corto plazo pero el activo corriente quedaría en cero.

Rotación de inventarios: La DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A no tiene inventarios todo lo que se compra se vende, es una **FORTALEZA** de medio impacto.

Rotación de Cuentas por Cobrar: DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A presenta una rotación de cuentas por cobrar de 17,80 veces, que significa que 20 días tarda en cobrar las cuentas pendientes de cobro, representa una **FORTALEZA** de medio impacto.

Rotación de Cuentas por Pagar: DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A cuenta con una rotación de cuentas por pagar de 19,37 veces, que significa 18 días que se pagan las cuentas que estaban pendientes de pago; por lo tanto es una **FORTALEZA** de medio impacto.

Endeudamiento: El endeudamiento de DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A es de 92,89%, es una **DEBILIDAD** de alto impacto, ya que este ratio muestra que el 92,98% es de participación de los acreedores.

Rentabilidad: DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A tiene una rentabilidad del 89% lo que representa una **FORTALEZA** de alto impacto ya que la rentabilidad de los fondos aportados por los socios o accionistas es alta en relación su aporte.

Margen Neto: DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A presenta un margen neto del 0,026 lo que quiere decir que presenta una utilidad del 2,6% por cada unidad de venta, que queda después de los costos e impuestos, por lo que es una **DEBILIDAD** de alto impacto ya que este porcentaje es bajo.

Margen Bruto: DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A presenta un margen bruto del 0,0278, lo que quiere decir que presenta una utilidad del 2,78% por cada unidad de medida de ventas, después que ha cubierto los costos de venta, es una **DEBILIDAD** de alto impacto ya que mientras menor es el margen bruto significa que el costo de producción es muy elevado.

2.2.3 Capacidad de Gestión Comercialización

Son todas aquellas actividades capaces de acercar el producto hasta el consumidor, exponerlo y darlo a conocer:

1. Promoción: Todo lo que sea dar a conocer un producto: publicidad, relaciones públicas.
2. Distribución: Entregar el producto (físicamente) al cliente.
3. Ventas: A otras empresas o al cliente directamente.
4. Servicio post-venta.
5. Merchandising: Técnicas de colocación de los productos dentro de un comercio para incentivar la compra de un producto.

La “DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A.” distribuye un producto que cumple con normas de calidad, de acuerdo al Laboratorio de Patología Aviar y realiza su proceso de venta de la siguiente forma:

- 1) Realizar el pedido de pollos a AVITALSA.
- 2) Retira los pollos de las granjas
- 3) Distribuir los pollos en pie, al cliente.

La empresa no tiene procedimientos de colocación del producto dentro del mercado, servicio de post venta y diferenciación del producto.

Connotación gerencial

La capacidad de comercialización, es una **DEBILIDAD** de alto impacto.

Sistema Operativo

La DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A. posee el sistema EXIMIA, que permite controlar el ingreso de las compras y facturación.

Análisis

La empresa proporciona facilidad, en cuanto a la gestión del registro diario del proceso propio de la empresa.

Connotación Gerencial

Se considera una FORTALEZA, de alto impacto.

2.2.4 Capacidad de Talento Humano

Analiza y evalúa la eficiencia de la gestión del talento humano como la contratación del personal, capacitación de los trabajadores, proporcionar los

mecanismos necesarios que propicien la motivación y la productividad en la organización.

La DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A. no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos establecido, la persona encargada de la contratación del personal es el Gerente General, y lo realiza en base de recomendaciones, ya que no hay procesos de selección y contratación del personal, además el personal no tiene capacitaciones en sus distintas áreas.

Connotación gerencial

La capacidad de Talento humano, por lo tanto es una **DEBILIDAD** de alto impacto.

2.3 Cadena de Valor

Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan. (Michael Porter en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, 1985)

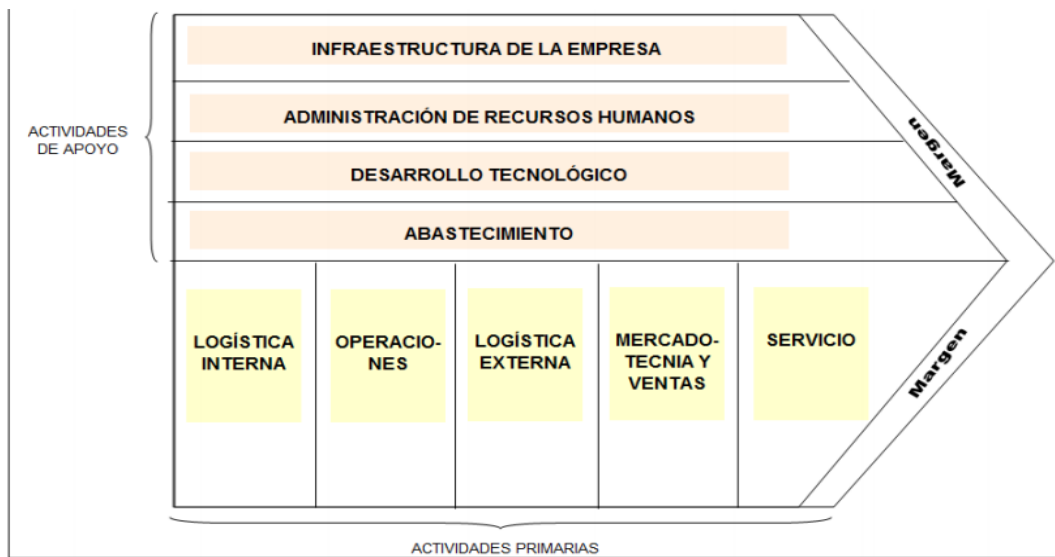


Figura 48. 5 Fuerzas de Porter

Fuente: Porter, Michael. Ventaja Competitiva, 1996

Actividades Primarias

Logística Interna: Las actividades asociadas con recepción, almacenamiento y distribución interna de productos, manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a proveedores.

Análisis

La DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A. en referencia a logística interna que muestra Michael Porter, la empresa se dedica a la compra y distribución inmediata de pollos en pie; por tal razón no posee inventarios y no incurre en gastos de almacenamiento.

Connotación

No se considera actividad propia de la empresa.

Operaciones: Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión y operaciones de instalación.

Análisis

La DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A. no se dedica a la transformación de materia prima.

Connotación

No se considera actividad propia del giro del negocio de análisis.

Logística Externa: Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operaciones de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.

Análisis

La DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A. posee un proceso de distribución, que se basa en la transportación vehicular del producto a los compradores, garantizando que el producto llegue al cliente en términos que satisfagan sus necesidades.

Connotación

Se considera una FORTALEZA de mediano impacto.

Mercadotecnia y Ventas: Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan adquirir el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.

Análisis

La DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A. no dispone de actividades que le permita identificar la oferta y demanda del mercado lo que a su vez le impide definir un plan de ventas que apunte aprovechar oportunidades del mercado; sin embargo, tiene una fuerza de ventas que integran 6 personas que se dedican a la venta del producto que no responde a una visión planificada sino reactiva, es decir a los estímulos del mercado.

Connotación

Se considera una DEBILIDAD de mediano impacto.

Servicio al Cliente: Actividades asociadas con la presentación de servicios para realizar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuesto y ajuste del producto.

Análisis

La DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A. no dispone de procesos que permitan generar información respecto del comportamiento del producto y del consumidor, en cuanto a mecanismos de retroalimentación, el mejoramiento del producto.

Connotación

Se considera una DEBILIDAD de alto impacto.

Actividades de Apoyo

En este grupo se encuentran: Mantenimiento e infraestructura, gestión de recursos humanos, administración de recursos financieros y manejo de tecnologías de información que facilitan el desarrollo de las actividades primarias.

Abastecimiento: El abastecimiento se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa, estos incluyen materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, los activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios.

Análisis

La DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A. no realiza la compra de insumos o materias primas; sin embargo, en esta actividad se incluye la adquisición de camiones para la distribución de pollos en pie con el respectivo equipo de transporte del producto.

Connotación

Se considera una FORTALEZA, de mediano impacto.

Desarrollo de Tecnología: Cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimiento, procedimientos o la tecnología dentro del equipo de proceso.

Análisis

La DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A. para el área financiera posee un programa que registran ingresos y egresos de la empresa, pero para el funcionamiento específico de las áreas de compra, venta y distribución no tiene procedimientos identificados y documentados.

Connotación

Se considera una DEBILIDAD, de alto impacto.

Administración de Recursos Humanos: Consiste las actividades de búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos del personal.

Análisis

La DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A. no dispone de Unidad Administrativa que permita identificar, documentar, controlar y mejorar procesos relacionados con selección de personal, clasificación de puestos, capacitación y evaluación de desempeño del recurso humano.

Connotación

Se considerada una DEBILIDAD de alto impacto.

Infraestructura de la Empresa: La infraestructura consta de varias actividades, incluyendo la administración general, planeación general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad. (Porter, Michael. Ventaja Competitiva, 1996)

Análisis

La DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A. tiene la Unidad administrativa denominada Gerencia, donde se identifica el Representante Legal que ordena y dispone políticas, planes de trabajo de forma informal que orientan medianamente la gestión operativa de la empresa; dispone de presupuesto que demuestra una planificación; sin embargo, se realiza sin una visión y lineamientos estratégicos que garanticen el cumplimiento de objetivos, y la razón de ser de la empresa, de esta manera se vuelve vulnerable a amenazas y la no aprovechabilidad de las oportunidades del mercado.

Connotación

Se considerada una DEBILIDAD de alto impacto.

Análisis Matricial

Una vez realizado el análisis de los distintos aspectos que influyen en la empresa se debe realizar una clasificación de los resultados obtenidos a través de algunas matrices para poder realizar un estudio de la situación actual de la empresa tomando en cuenta los factores externos (oportunidades y amenazas) y los factores internos (fortalezas y debilidades).

2.3.1 Matrices se debe evidenciar las fortalezas y debilidades

Fortalezas

Son todos los aspectos internos de la empresa que pueden influir positivamente.

Tabla 4. Fortalezas

N°	FORTALEZAS
1	La planificación de las compras se realiza en función de la previsión de la demanda
2	Existe un adecuado control de las especificaciones y requerimientos del producto que se solicita
3	El proceso de compra – venta es inmediato
4	Tiene capacidad de pago de deudas a corto plazo
5	Tiene capacidad de cobro de deudas a corto plazo
6	Tiene liquidez, capacidad del pago de deudas
7	La rentabilidad de la empresa es alta
8	Posee programa para registro de ingresos y egresos
9	Garantiza la entrega del producto con las características que satisfagan al cliente
10	Posee transporte suficiente para distribución del producto
11	El producto que distribuye cumple con norma de calidad

Fuente: DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A.

Debilidades

Son todos aquellos aspectos internos de la empresa que pueden afectar negativamente.

Tabla 5. Debilidades

N°	DEBILIDADES
1	No cuenta con Planificación Estratégica
3	No cuenta con estructura organizacional
4	Carencia de liderazgo
5	No cuenta con suficiente capital de trabajo
6	El 92,89% pertenece a los acreedores
7	Margen de utilidad es bajo
8	No cuenta con procedimientos de comercialización
9	No cuenta con un departamento de talento humano
10	No cuenta con estudio de mercado y ventas
11	No cuenta con estudio de comportamiento al consumidor
12	No cuenta con desarrollo tecnológico en los procesos de la empresa
13	No cuenta con infraestructura empresarial

Fuente: DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A.

2.3.2 Matrices se debe evidenciar las oportunidades y amenazas

Oportunidades

Son todas aquellas situaciones externas a la empresa que pueden influir positivamente.

Tabla 6. Oportunidades

Nº	OPORTUNIDADES
1	Estabilidad económica en el país
2	La Constitución fomenta el desarrollo del sector agropecuario
3	Crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB)
4	La tasa de interés pasiva es constante
5	Quito es un mercado muy amplio
6	Deuda externa e interna pública inferior al 40% del PIB
7	Salvaguardias exentas para medicamentos veterinarios
8	Disminución de las importaciones de materia prima
9	Alto consumo de pollo
10	Innovadores recursos tecnológicos que le pueden beneficiar a la empresa.
11	Aumento del salario básico
12	Reajuste de sueldo
13	Poder de negociación de los clientes
14	Productos Sustitutos muy costosos (avestruz y pavo)

Fuente: DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A.

Amenazas

Son todas aquellas situaciones externas a la empresa que pueden influir negativamente.

Tabla 7. Amenazas

N°	AMENAZAS
1	Aumento en la Inflación
2	Disminución del poder adquisitivo del PEA
3	Alto déficit fiscal (mayor al 3.0% del PIB)
4	Tasa Activa es alta
5	Balanza Comercial no favorable
6	Sobretasa Arancelaria para camiones
7	Aumento de Riesgo País
8	Baja tasa de empleo
9	Baja tasa de subempleo
10	Entrada de nuevos competidores
11	Existencia de productos sustitutos
12	Aumento de Delincuencia
13	Los proveedores son parte de la competencia
14	Riesgo de condiciones del producto

Fuente: DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A.

2.3.3 Matrices de Ponderación de impactos

Las matrices de impacto nos permiten fijar parámetros de medición, determinando si los aspectos de las matrices de resumen tiene un impacto alto (implicaciones que pueden tener efectos de una magnitud considerable), bajo (efectos aislados o poco

duraderos) o medio (no se visualiza en las dos tendencias anteriores) en la gestión de la empresa.

Tabla 8. Ponderación de Fortalezas

N°	FORTALEZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	La planificación de las compras se realiza en función de la previsión de la demanda	X		
2	Existe un adecuado control de las especificaciones y requerimientos del producto que se solicita	X		
3	El proceso de compra – venta es inmediato		X	
4	Tiene capacidad de pago de deudas a corto plazo	X		
5	Tiene capacidad de cobro de deudas a corto plazo	X		
6	Tiene liquidez, capacidad del pago de deudas	X		
7	La rentabilidad de la empresa es alta	X		
8	Posee programa para registro de ingresos y egresos	X		
9	Garantiza la entrega del producto con las características que satisfagan al cliente		X	
10	Posee transporte suficiente para distribución del producto		X	
11	El producto que distribuye cumple con norma de calidad		X	

Fuente: DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A.

Tabla 9. Ponderación de Debilidades

N°	DEBILIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	No cuenta con Planificación Estratégica	X		
2	No cuenta con estructura organizacional		X	
3	Carencia de liderazgo		X	
4	No cuenta con suficiente capital de trabajo	X		
5	El 92,89% pertenece a los acreedores	X		
6	Margen de utilidad es bajo	X		
7	No cuenta con procedimientos de comercialización		X	
8	No cuenta con un departamento de talento humano		X	
9	No cuenta con estudio de mercado y ventas		X	
10	No cuenta con estudio de comportamiento al consumidor		X	
11	No cuenta con desarrollo tecnológico en los procesos de la empresa		X	
12	No cuenta con infraestructura empresarial		X	

Fuente: DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A.

Tabla 10. Ponderación de Oportunidades

N°	OPORTUNIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Estabilidad económica en el país			X
2	La Constitución fomenta el desarrollo del sector agropecuario		X	
3	Crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB)		X	
4	La tasa de interés pasiva es constante			X
5	Quito es un mercado muy amplio		X	
6	Deuda externa e interna pública inferior al 40% del PIB			X
7	Salvaguardias exentas para medicamentos veterinarios		X	
8	Disminución de las importaciones de materia prima		X	
9	Alto consumo de pollo		X	
10	Innovadores recursos tecnológicos que le pueden beneficiar a la empresa.		X	
11	Aumento del salario básico		X	
12	Reajuste de sueldo			X
13	Poder de negociación de los clientes		X	
14	Productos Sustitutos muy costosos (avestruz y pavo)		X	

Fuente: DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A.

Tabla 11. Ponderación de Amenazas

N°	AMENAZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Aumento en la Inflación	X		
2	Disminución del poder adquisitivo del PEA	X		
3	Alto déficit fiscal (mayor al 3.0% del PIB)			X
4	Tasa Activa es alta		X	
5	Balanza Comercial no favorable	X		
6	Sobretasa Arancelaria para camiones	X		
7	Aumento de Riesgo País	X		
8	Baja tasa de empleo	X		
9	Baja tasa de subempleo	X		
10	Entrada de nuevos competidores	X		
11	Existencia de productos sustitutos	X		
12	Aumento de Delincuencia			X
13	Los proveedores son parte de la competencia	X		
14	Riesgo de condiciones del producto		X	

Fuente: DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A

2.3.4 Matriz FODA

Tabla 12. MATRIZ FODA

MATRIZ FODA	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
ASPECTOS POSITIVOS	F1 La planificación de las compras se realiza en función de la previsión de la demanda.	O1 Estabilidad económica en el país
	F2 Existe un adecuado control de las especificaciones y requerimientos del producto que se solicita	O2 La Constitución fomenta el desarrollo del sector agropecuario
	F3 El proceso de compra – venta es inmediato	O3 Crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB)
	F4 Tiene capacidad de pago de deudas a corto plazo	O4 Tasa de interés pasiva es constante
	F5 Tiene capacidad de cobro de deudas a corto plazo	O5 Quito es un mercado muy amplio
	F6 Tiene liquidez, capacidad de pago de deudas	O6 Deuda externa menor al 40% del PIB
	F7 La rentabilidad de la empresa es alta	O7 Salvaguardias exentas para medicamentos veterinarios
	F8 Posee programa para registro de ingresos y egresos	O8 Disminución de importaciones de materias primas
	F9 Garantiza la entrega del producto con las características que satisfagan al cliente	O9 Alto consumo de carne de pollo.
	F10 Posee transporte suficiente para distribución del producto	O10 Innovadores recursos tecnológicos que le pueden beneficiar a la empresa
	F11 El producto que distribuye cumple con normas de calidad.	O11 Aumento de salario básico
		O12 Reajuste de sueldo

CONTINUA 

		O13 Poder de negociación de los clientes
ASPECTOS NEGATIVOS	DEBILIDADES	AMENAZAS
	D1 No cuenta con Planificación Estratégica	A1 Aumento en la Inflación
	D2 No tiene estructura organizacional	A2 Disminución del poder adquisitivo del PEA
	D3 Carencia de Liderazgo	A3 Alto déficit fiscal (mayor al 3.0% del PIB)
	D4 No cuenta con suficiente capital de trabajo	A4 Tasa Activa es alta
	D5 El 92,89% pertenece a los acreedores	A5 Balanza comercial no favorable
	D6 Margen Bruto utilidad es bajo	A6 Sobretasa Arancelaria para camiones
	D7 No cuenta con procedimiento de comercialización	A7 Aumento de Riesgo País
	D8 No cuenta con un departamento de talento humano.	A8 Baja tasa de empleo
	D9 No cuenta con estudio de mercado y ventas	A9 Baja tasa de subempleo
	D10 No cuenta con estudio de comportamiento al consumidor.	A10 Entrada de nuevos competidores
	D11 No cuenta con desarrollo tecnológico en los procesos	A11 Existencia de productos sustitutos
	D12 No cuenta con infraestructura empresarial	A12 Aumento Delincuencia
		A13 Los proveedores son parte de la competencia
		A14 Riesgo de condiciones del producto

Fuente: DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A.

2.3.5 Matriz BCG

Este modelo tiene como objetivo ayudar a las empresas a posicionar sus productos o unidades de negocio en el mercado (UEN: Unidades Estratégicas de Negocio). La idea es ayudar a tomar las mejores decisiones a nivel de enfoque de negocios y, sobre todo, de inversiones.

El Boston Consulting Group (BCG), una empresa líder en consultoría gerencial, inventó y popularizó la matriz de crecimiento / participación, la misma que se divide en cuatro celdas, cada una de las cuales indica un tipo distinto de negocio:

- **Estrellas:** Las estrellas son ramos o productos con alto crecimiento y alta participación de mercado. Es común que las estrellas necesiten fuertes inversiones para financiar su rápido crecimiento. Tarde o temprano su crecimiento se frenará, y se convertirá en vacas lecheras.
- **Vacas de dinero:** Las vacas de dinero son ramos o productos de bajo crecimiento y alta participación de mercado. Estas UEN establecidas, que han tenido gran éxito, necesitan una menor inversión para retener su participación de mercado; por tanto, producen mucho efectivo que la empresa usa para pagar sus cuentas y apoyar otras UEN que necesitan inversión.
- **Interrogaciones:** Las interrogaciones son unidades de negocios con baja participación en mercado de alto crecimiento. Estas UEN requieren mucho efectivo para mantener su participación, no digamos para incrementarlas. La gerencia tiene que meditar concienzudamente para determinar qué interrogaciones tratará de convertir en estrellas y qué otras debe discontinuar.
- **Perros:** Los perros son ramos y productos de bajo crecimiento y baja participación de mercado. Estas UEN podrían generar suficiente efectivo para mantenerse a sí mismas, pero no prometer ser fuentes importantes de efectivo. (KOTLER, 2002, p.42)

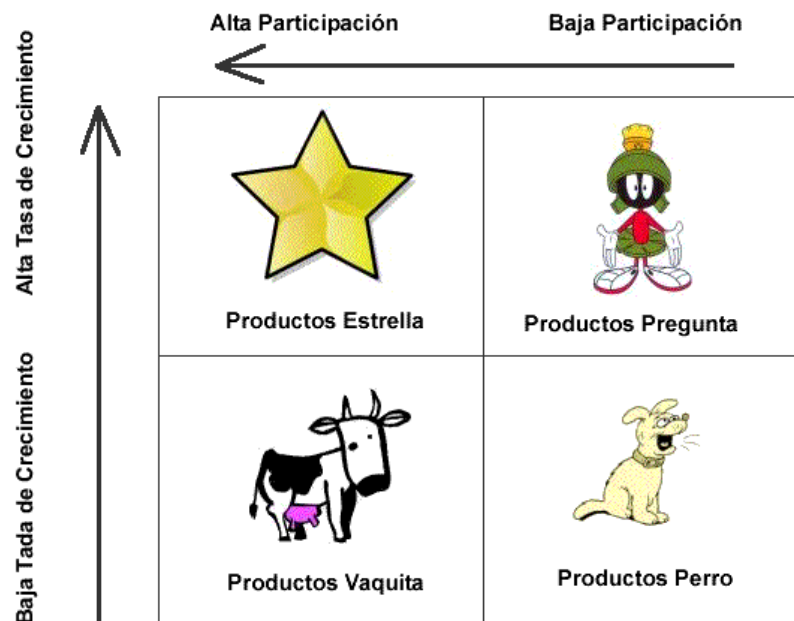


Figura 49. Matriz BCG
Fuente: Martínez, 2007

Para la empresa, la matriz BCG es una herramienta de planeación que evalúa los productos o unidades estratégicas del negocio en términos de la tasa de crecimiento de mercado y su participación relativa en el mercado, la misma que permitirá descubrir cuáles son los productos: estrellas (alto crecimiento y alta participación de mercado), vacas de dinero (bajo crecimiento y alta participación de mercado), interrogaciones (alto crecimiento y baja participación de mercado) y perros (bajo crecimiento y baja participación de mercado); para de esta forma, poder generar las estrategias correspondientes.

Tabla 13. Pollos en Pie vendidos en el año 2013 y 2014

Años	Cantidad pollos en pie	Monto Facturado
2013	15028568,53	10219426,6
2014	20028568,53	13619426,6

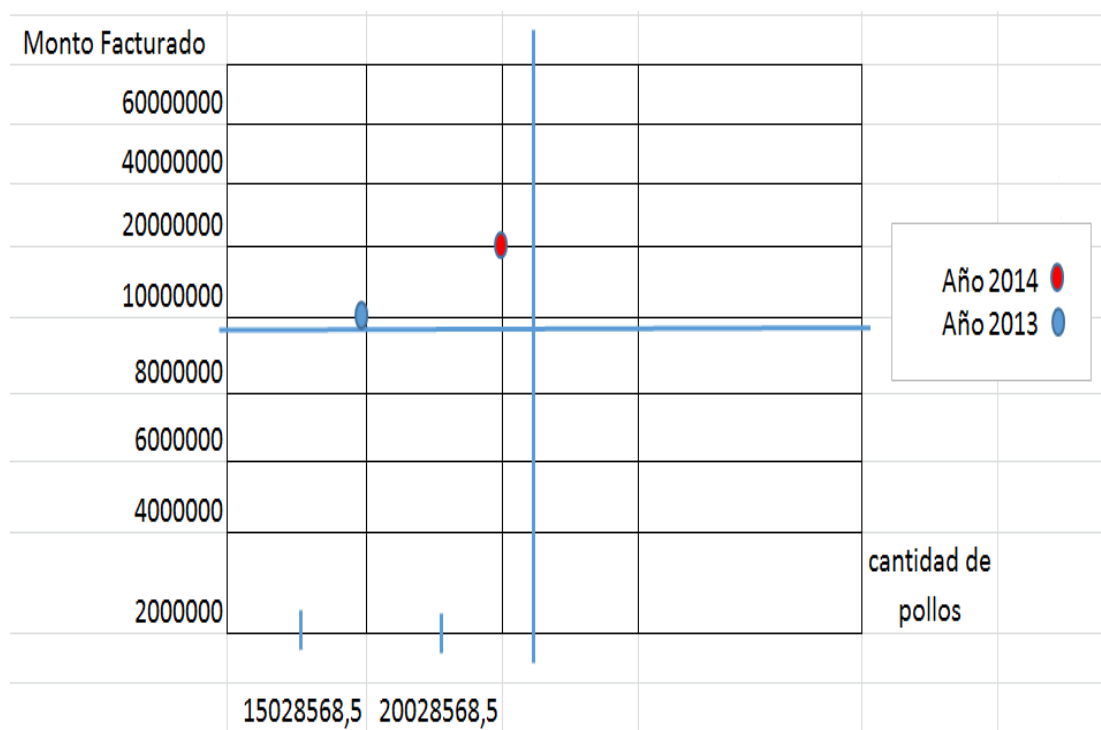


Figura 50. Matriz BCG DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA

Fuente: DISTRIBUIDORA VARGA TAPIA (Ventas del año 2014)

En la matriz de Boston Consulting Group de la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A., se puede observar y analizar el primer cuadrante de la siguiente forma:

- **Estrella: Pollos en pie en el año 2014**, es el producto estrella de la distribuidora ya que ha incrementado sus ventas, aumentado de esta manera anualmente el número de clientes.

El producto al ubicarse en los años 2013 y 2014, en el cuadrante de estrella de la matriz BCG, permite evidenciar que se trata de un producto muy atractivo en el mercado y obviamente para la empresa, por lo que la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A. ha generado tener un muy buen nivel de rentabilidad. En el análisis de la variación de los años 2013 y 2014 es de 5 000 000, 00 USD, una cifra de gran importancia para la empresa, que refleja un aumento en las ventas.

2.3.6 Análisis FODA

El nombre de FODA se forma con las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en la aplicación del instrumento; es decir: F de Fortalezas, O de Oportunidades, D de Debilidades, y A de Amenazas. (Preuss, H.J. and G. Steinacker, 1993)

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, Análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo de la empresa, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión institucional. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la institución.

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Para la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A. la matriz FODA es una herramienta de suma importancia, ya que facilita comprender la situación actual de la empresa, así como también ayuda a diagnosticar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para poder pronosticar, decidir y crear estrategias.

2.3.7 Matrices Estratégicas FODO FADA

Con base en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas , es necesario desarrollar la matriz FODO-FADA, que permite confrontar los factores internos de la empresa con el entorno; es decir, las fortalezas con oportunidades y las debilidades con

oportunidades FODO; así como también las fortalezas con amenazas y las debilidades con amenazas FADA, esta combinación ayuda a determinar las principales estrategias que se pudiere aplicar según el grado de impacto para generar beneficios a la empresa.

2.3.7.1 Matriz FO

La matriz FO se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas.

Tabla 14. Matriz FO

O	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14
F														
F1	1	1	5	1	5	1	1	1	9	1	5	5	5	5
F2	1	5	1	1	5	1	5	1	1	9	1	1	5	5
F3	5	1	5	1	9	1	5	1	5	1	1	1	9	1
F4	1	1	5	1	5	1	5	5	5	9	1	1	5	1
F5	1	1	1	5	1	1	1	1	1	5	1	1	9	1
F6	1	1	1	1	5	1	1	1	5	1	1	1	5	5
F7	1	1	1	1	5	1	1	1	9	1	1	5	1	1
F8	1	5	1	1	5	1	1	1	1	5	1	1	1	1
F9	1	5	5	1	5	1	1	1	9	5	1	1	9	5
F10	1	5	1	1	9	1	1	1	1	5	1	1	1	1
F11	1	5	5	1	5	1	1	1	5	5	1	1	9	5

Fuente: DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A.

2.3.7.2 Matriz DO

La matriz Do tiene como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Existen en ocasiones oportunidades externas clave, pero una empresa posee debilidades internas que le impiden aprovechar esas oportunidades.

Tabla 15. Matriz DO

O D	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14
D1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
D2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1
D3	1	1	1	1	1	1	1	1	9	5	1	5	5	1
D4	5	5	5	1	5	5	1	1	9	5	1	5	9	5
D5	1	1	5	1	5	1	1	1	5	5	1	1	9	5
D6	1	1	1	1	1	1	5	5	5	1	1	5	5	9
D7	5	1	1	1	5	1	5	1	5	5	1	1	9	1
D8	1	1	1	1	5	1	1	1	5	9	1	5	5	1
D9	5	1	1	1	5	1	1	1	9	5	9	5	5	1
D10	1	1	1	1	5	1	1	1	9	1	1	1	5	5
D11	1	1	1	1	5	1	1	1	1	9	1	1	5	5
D12	1	1	1	1	5	1	1	1	5	9	1	1	5	1

Fuente: DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA

2.3.7.3 Matriz FA

La matriz FA, usa las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una empresa sólida debe enfrentar siempre las amenazas del ambiente externo.

Tabla 16. Matriz FA

A F	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14
F1	5	9	1	1	1	1	1	9	9	1	1	1	1	1
F2	5	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	9
F3	5	1	1	1	5	5	5	5	1	9	1	1	5	1
F4	5	1	1	9	1	1	1	5	5	1	1	1	1	1
F5	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1
F6	1	1	5	5	1	5	1	1	1	9	9	1	1	1
F7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	9	1	1	1
F8	5	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	5	1
F9	5	1	1	1	1	5	1	1	1	9	5	1	5	5
F10	1	1	1	1	1	9	1	1	1	5	1	1	5	1
F11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	5	5	1

Fuente: DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A

2.3.7.4 Matriz DA

La matriz DA, tiene como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Una empresa que se enfrenta con muchas amenazas externas y debilidades internas podría estar en una posición precaria. De hecho, una empresa en esta situación tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducir sus gastos, declararse en banca rota o elegir la liquidación.

Tabla 17. Matriz DA

A	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14
D														
D1	5	1	1	5	1	1	1	1	1	9	5	1	5	1
D2	1	1	1	1	1	1	5	1	1	5	1	1	1	1
D3	1	1	1	1	1	1	5	1	1	5	1	1	9	1
D4	5	1	9	5	1	5	1	1	1	1	1	1	1	5
D5	1	9	1	9	1	5	1	1	1	1	1	1	5	5
D6	1	1	1	1	1	1	1	5	1	9	9	1	1	5
D7	5	1	1	1	1	5	1	1	1	9	5	1	5	1
D8	1	5	1	1	5	1	1	5	5	5	1	1	5	1
D9	5	5	1	1	1	1	5	1	5	9	5	1	9	1
D10	5	1	1	1	1	1	1	1	1	9	5	1	5	5
D11	5	5	1	9	1	1	1	1	1	5	5	1	5	9
D12	1	1	1	1	1	5	1	1	1	9	1	1	5	5

Fuente: DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A.

2.4.8 Estrategias derivadas del análisis FODO FADA

- Estrategia FO: Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos.
- Estrategia DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades
- Estrategia FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo
- Estrategia DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

2.4.8.1 Matriz de Estrategias Básicas

Tabla 18. Matriz de Estrategias Básicas

Cruces (9)	Desarrollo o Creación de Estrategias
FO	
F1 O9	Rediseñar el plan de compras de la empresa en función del aumento de consumo de pollo
F2 O10	Innovar el control de verificación de requerimientos del producto
F3 O5	Diseñar la imagen corporativa de la distribuidora
F3 O13	Diseñar el programa de pedidos y fechas de entrega del producto en base al cliente
F4 O10	Elaborar plan de adquisición para la compra de equipamiento
F5 O13	Elaborar un plan de crédito y cobranza empresarial
F7 O9	Diseñar una investigación de mercado
F9 O9	Diseñar un plan de distribución del producto
F9 O13	Desarrollar el plan de satisfacción del cliente
F10 O5	Diseñar una investigación de mercado
F11 O13	Mejoramiento del producto en cuanto a su peso
DO	
D2 O12	Diseñar programas de sueldos y salarios
D3 O9	Elaborar un estudio de mercado
D4 O9	Identificar nuevos nichos de mercado
D4 O13	Diferenciar el producto en cuanto tamaño, color y peso
D5 O13	Elaborar el programa de pagos empresariales
D6 O14	Diseñar el plan de precios
D7 O13	Elaboración de el Plan de Marketing
D8 O10	Diseñar el departamento de talento humano
D9 O9	Elaborar pronósticos de venta
D9 O11	Diseñar investigación de mercado
D10 O9	Identificar los segmento de mercado por hábito de compra de pollo en pie
D11 O10	Identificar los procesos de innovación adoptados por los competidores
D12 O10	Diseñar infraestructura empresarial
FA	
F1 A2	Elaborar el estudio de evolución del poder adquisitivo del PEA
F1 A8	Elaborar plan de precios
F1 A9	Elaborar plan de precios
F2 A14	Desarrollar un plan de capacitación empresarial
F3 A10	Implementar el sistema justo a tiempo, JIT, en los procesos de venta y distribución

F4 A4	Elaborar un plan de financiamiento organizacional adecuado
F7 A10	Mejorar Políticas de comercialización
F7 A11	Diseñar un proceso de post venta
F9 A10	Diseñar un sistema de logística incorporando TIC's
F10 A6	Desarrollar el plan de mantenimiento vehicular
F11 A10	Elaborar el programa de precios
DA	
D1 A10	Diseñar un plan de Marketing
D3 A13	Alianza Estratégica con el proveedor
D4 A4	Elaborar plan de financiamiento
D5 A2	Elaborar plan de nuevos mercados
D5 A4	Elabora plan de refinanciamiento de deuda
D6 A10	Desarrollar plan de capacitación empresarial
D6 A11	Diseño de plan de marketing
D7 A10	Diseño de plan de marketing
D9 A10	Diseño de estudio de mercado
D9 A13	Identificar el segmento de mercado de la competencia
D10 A11	Diseño de estudio de mercado
D11 A4	Elaborar plan de financiamiento
D11 A14	Desarrollar el plan de cuidado de pollos
D12 A10	Elaborar plan de gestión empresarial

2.4.8.2 Matriz Estratégica Depurada

Tabla 19. Matriz Estratégica Depurada

Cruce (9)	Estrategias	Perspectivas
F1 O9 F4 O10	Rediseñar el plan de compras de la empresa	Procesos
F2 O10 D11 O10	Innovar el control de verificación de requerimientos del producto que ingresa	Procesos
F5 O13	Elaborar un plan de crédito y cobranza empresarial	Procesos
D4 O9	Mejorar capital de trabajo de la empresa	Financiera
F9 O13	Desarrollar el plan de satisfacción del cliente	Clientes
F11 A10 D6 O14 F1 A8 F1 A9 F1 A10	Elaborar el programa de precios	Clientes
D2 O12	Desarrollar programas de sueldos y salarios	Crecimiento

CONTINUA →

		y Aprendizaje
D5 O13	Elaborar el programa de pagos empresarial	Clientes
D7 O13		
D1 A10		
D6 A11		
D7 A10		
D4 O13		
F3 O5		
F7 A10		
F7 A11		
D9 O9		
F9 O9		
F3 A10		
F3 O13		
F3 A13		
F7 O9		
F10 O5	Diseñar el Plan de Marketing Estratégico para la empresa	Procesos
D3 O9		
D9 O11		
D9 A10		
D9 A13		
D10 A11		
D4 O9		
D10 O9		
D5 A2		
F1 A2		
D3 A13		
F11 O13		
D8 O10	Diseño de un departamento de talento humano	Procesos
D12 O10	Diseñar infraestructura empresarial	Procesos
F2 A14	Desarrollar un plan de capacitación empresarial	Crecimiento y Aprendizaje
D6 A10		
F4 A4	Elaborar un plan de financiamiento organizacional adecuado	Financiera
D4 A4		
D11 A4		
F9 A10	Diseñar un sistema de mejoramiento de logística incorporando TIC`s	Crecimiento y Aprendizaje
D5 A4	Elaborar plan de refinanciamiento de deuda	Financiera
F10 A6	Desarrollar el plan de mantenimiento vehicular	Procesos
D11 A14	Desarrollar el plan de cuidado de pollos	Procesos

CAPITULO III

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Plantean una transformación de la postura estratégica; y la desarrollan como un paso de la planeación estratégica a la administración estratégica. La planificación estratégica y el direccionamiento estratégico son enfoques que presentan diferencias; plantea que la dirección estratégica es un concepto más general que abarca al primero. Ansoff (1997) establece que un resultado final de la dirección estratégica es el potencial para el logro futuro de los objetivos de la organización. Aunque no se puede negar la importancia de las áreas de dirección operativa, es vital reconocer, que el alcance de la dirección estratégica es mayor que el de cualquiera de las áreas de dirección operativa. (Ansoff, Declerck y Hayes, 1988)

3.1 Matriz General Electric

General Electric (GE) introdujo una herramienta de planeación de cartera muy completa llamada matriz de planeación estratégica de negocios. Al igual que el enfoque del BCG, este método usa una matriz con dos dimensiones: una representa el atractivo de la industria (eje vertical) y la otra representa la fuerza de la empresa en esa industria (eje horizontal). Los mejores negocios son los que se encuentran en industrias muy atractivas donde la empresa tiene gran fuerza.

El enfoque de General Electric considera muchos factores además de la tasa de crecimiento del mercado para determinar el atractivo de una industria. Se emplea un índice de atractivo de la industria constituido por el tamaño de mercado, la tasa de crecimiento del mercado, el margen de utilidades de la industria, el grado de competencia, la variación de temporada y ciclicidad de la demanda, y la estructura de costos de la industria. Cada uno de estos factores recibe una calificación y se combina para dar un índice de atractivo de la industria. (KOTLER y ARMSTRONG, 2001, p. 41)

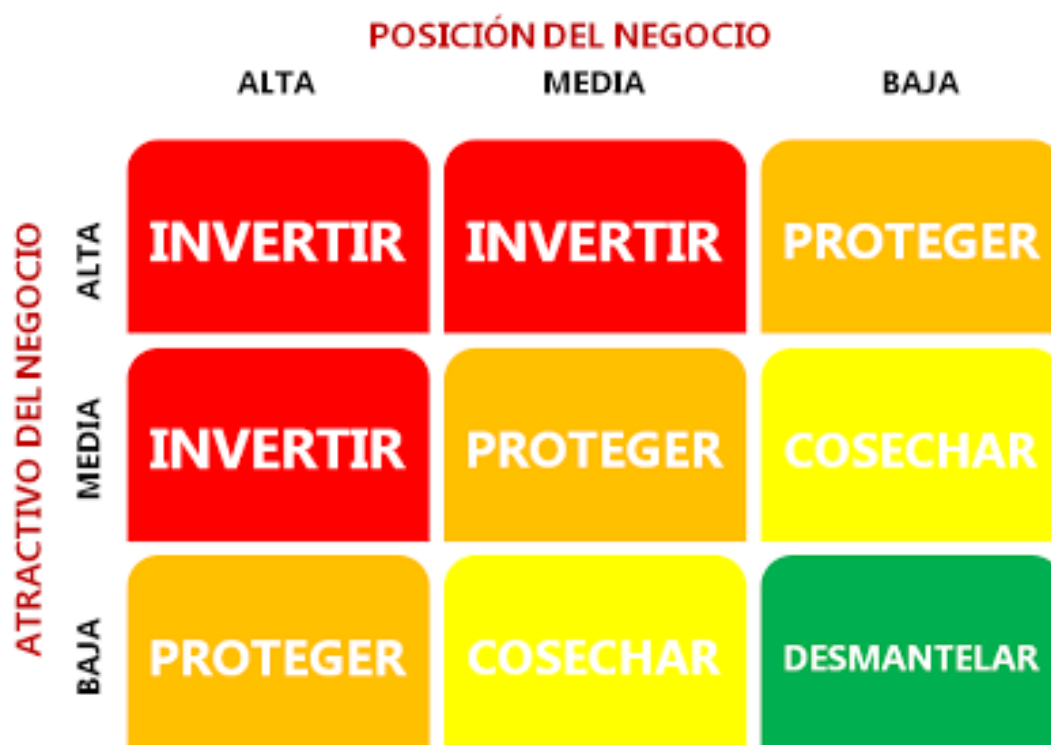


Figura 51. Matriz General Electric 1

Fuente: Martínez, 2007

Estrategias:

1. **Estrategia de inversión:** Deben asignarse recursos cuantiosos a las unidades de negocios situadas en las tres casillas a la izquierda de la matriz. Para fortalecer y acrecentar esta clase de unidades se requieren actividades de marketing agresivas y bien financiadas.
2. **Estrategia de protección:** Deben asignarse selectivamente recursos a las unidades estratégicas de negocios situadas a lo largo de la diagonal que va de la parte inferior izquierda a la parte superior derecha de la matriz. Este método, un tanto defensivo, ayuda a la unidad a conservar su posición actual en el mercado, porque genera el efectivo que necesitan otras unidades.
3. **Estrategia de cosecha:** Estas unidades, que se encuentran en las dos casillas situadas por debajo de la diagonal de tres casillas, no deben recibir grandes

recursos frescos. Por el contrario, habrá que reducir los gastos para maximizar las utilidades que queden. Una opción es vender estas unidades estratégicas de negocios

- 4. Estrategia de reducción:** Las unidades estratégicas colocadas en la casilla inferior derecha no tienen mucho futuro. De ahí que no reciban recursos. La mejor alternativa es, probablemente, eliminarlas del portafolio vendiéndolas o, si esto no es posible, cancelándolas. (<http://www.authorstream.com/Presentation/-estrategias-marketing/>)

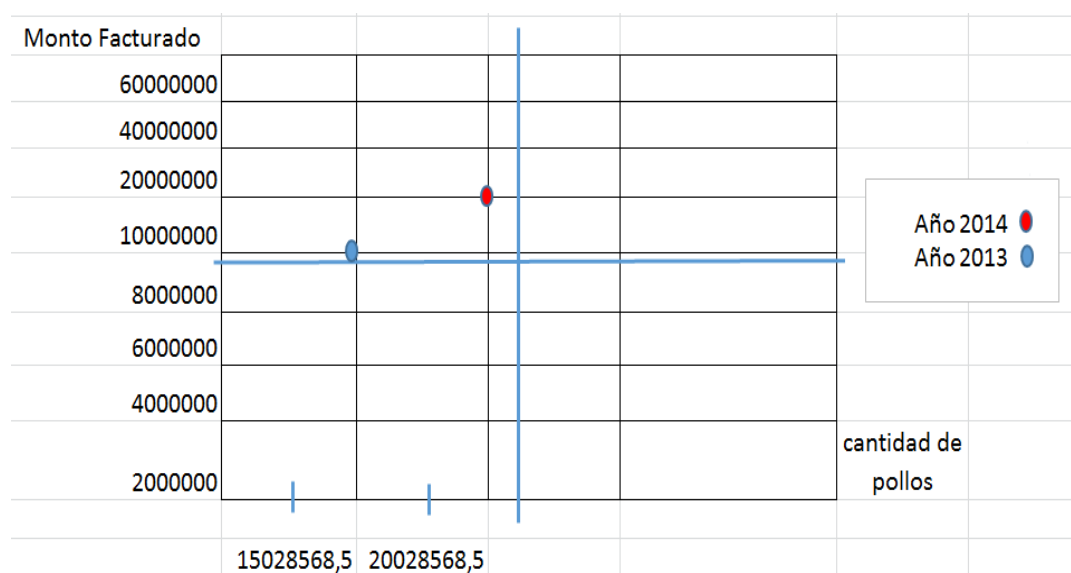


Figura 52. Matriz BCG DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA

Fuente: DISTRIBUIDORA VARGA TAPIA (Ventas del año 2014)

En la matriz de General Electric de la DISTRIBUIDORA VARGA TAPIA S.A., se puede observar y analizar lo siguiente:

- **Invertir:** Para la DISTRIBUIDORA VARGA TAPIA S.A, la venta de pollos ha generado un buen nivel de rentabilidad, el cual debe mantenerse para propiciar proyectos como análisis del mercado.

- **Proteger: al producto estrella,** Este negocio representa una fuente de flujo de efectivo que permitirá aumentar la rotación de las cuentas por pagar de la empresa.
- **Reducir: deudas,** este negocio puede generar suficiente efectivo para mantenerse a sí mismo, sin mucha inversión; sin embargo, debe reducirse las deudas adquiridas por la DISTRIBUIDORA VARGA TAPIA S.A, por lo que se debe aumentar las ventas y para esto se considera crear estrategias en el servicio de entrega del producto al cliente y fidelizar al proveedor.

A través de la matriz BCG y General Electric se pudo identificar lo siguiente: La distribución de pollos en pie es el producto, al que se dedica la DISTRIBUIDORA VARGA TAPIA S.A, y por tanto se debe invertir en un estudio de mercado para facilitar en la identificación de mercados insatisfechos, con el objetivo de mantener o incrementar el volumen de ventas en el sector de avícola; en los productos vacas de dinero podemos realizar un análisis de acuerdo al producto, ya que al existir mayor competencia el producto necesita estrategias de protección; el producto perro en referencia a la distribución de pollos en pie, no puede ser eliminado, por el hecho que es la razón de ser, por lo tanto se ratifica la estrategia creada de elaborar un plan de marketing para la empresa.

3.2 Análisis de Escenarios

Uno de los factores que más afecta la toma de decisiones, la definición de estrategias y los planes, de acción en cualquier organización, es la incertidumbre. Para tratar de disminuir el riesgo, es que se plantean los diferentes escenarios posibles, tomando en cuenta los factores del entorno más sobresalientes que pueden interactuar e influir sobre la organización.

Un Escenario es la descripción de una situación futura posible, que se basa en la interacción de los factores o situaciones que pueden presentarse y que son los de mayor impacto sobre la organización.

Por lo general se analizan tres probabilidades o escenarios, uno optimista, uno pesimista y el más probable según los datos disponibles. Este tipo de análisis es especialmente útil para estar preparados en caso de cambios repentinos, al poderse adaptar con mayor rapidez teniendo un plan estratégico para diversas situaciones.

- **Escenario Optimista:** es un escenario que puede situarse por encima del Tendencial, pero que no es considerado utópico o irreal. Es un escenario construido a partir de cambios positivos posibles y razonables, además de no caer en exageraciones o en idealismos.
- **Escenario Tendencial:** es un escenario que trata de mostrar qué sucedería si las cosas continúan como lo hacen actualmente. Este escenario implícitamente requiere que se determine cuáles son los factores que harían las cosas continúen igual. En sí, describe un proceso de reforzamiento de las condiciones que se han presentado en el paso cercano y que son culpables del presente.
- **Escenario Pesimista:** consiste en la trayectoria que puede situarse por debajo del Escenario Tendencial, pero sin caer en situaciones caóticas y catastróficas. Es un leve deterioro de las condiciones actuales, todo dentro de una serie de posibles cambios, los cuales sobrepasen la lógica. (MEDINA Y ORTEGÓN, 2006, p. 284)

Para el análisis de escenarios de la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA, se tomará en cuenta la estrategia del análisis DA, obtenida mediante el cruce de la Debilidad 5 (El 92,89% pertenece a los acreedores) y la Amenaza A4 (Tasa activa alta), la cual es:

Optimización de Recursos

- **Escenario Optimista:** Disminuya la tasa activa

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Formas de financiamiento• Acuerdo de refinanciamiento con los acreedores• Disminución de costos |
|---|

- El macro ambiente (Análisis Pest-a) y micro ambiente, (Análisis de la Capacidad Financiera), disminuya el costo de funcionamiento de las instituciones financieras, a través de la fijación de la remuneración de los gerente; así como también que todas las estrategias se puedan ejecutar sin ninguna complicación externa o interna.
- **Escenario Tendencial o Real:** Se mantenga la tasa activa alta

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de los Costos de distribución • Acuerdos de refinanciamiento con los proveedores |
|---|

El macro ambiente (Análisis Pest-a) y micro ambiente, (Análisis de la Capacidad Financiera), no tiene costos significantes la Distribuidora VARGAS TAPIA S.A., tiene un gran capacidad de negociación; por lo que, las estrategias pueden superar estas variaciones y puedan ejecutarse con normalidad.

- **Escenario Pesimista:** Tasa activa alta

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Existencia de gastos por mantenimiento • Disminuya el consumo • No se consolide el acuerdo de refinanciamiento |
|--|

El macro ambiente (Análisis Pest-a) y micro ambiente, (Análisis de la Capacidad Financiera), gasto en mantenimiento vehicular o devolución del producto, es decir que aumente las amenazas y disminuya las oportunidades.

3.3 Declaración de MISIÓN y VISIÓN

3.3.1 Misión

La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece

y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impelidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. (Hirt Geoffrey, McGraw Hill, 2004, p. 211)

En términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas:



Figura 53. La Misión

Fuente: Serna, 2010

Por lo expuesto, la misión debe ser clara, concisa y concreta para dar a conocer a todos los miembros. Los comportamientos de la organización deben estar acorde con la misión, como la aptitud y actitud de todos los miembros de la organización. La misión debe ser la estimulación para que se sientan comprometidos y así obtener beneficios. La vida de la organización debe ir de la mano con sus principios y valores, su visión y su misión, para mostrar identidad y compromiso.

Misión Actual de la Empresa

No poseen Misión

Propuesta de Misión

“ Constituirnos en la principal distribuidora a nivel nacional de pollos en pie, especialmente siendo parte de la canasta familiar. Comprometidos con el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros clientes y trabajadores “

“ Vendemos servicio y distribuimos calidad “

Figura 54. Propuesta de Misión

3.3.1 Visión

La “visión es una imagen del futuro que deseamos”. Es el sueño que nos guía a dónde queremos ir y la descripción de cómo será la realidad cuando llegemos ahí. La visión nos transporta al futuro para que en el presente con un entendimiento y análisis de la situación global, construyamos un puente hacia el futuro deseado.

(Senge, Peter, 1998)

La visión compartida es cuando todos participan en la creación de la visión. Todas las voces son escuchadas y tomadas en cuenta para la creación de la visión. No se excluye a nadie, por lo que todos pueden participar en la medida que lo deseen. Muchas organizaciones fracasan debido a que depositan todas sus funciones en un solo líder, la Visión es un concepto compartido en el que todos pueden ser y son líderes de su organización y de su futuro. De esta manera, todos tienen una imagen similar y un interés mutuo de cómo y a dónde se quiere llegar como organización.

La Visión debe ser idealista, positiva y lo suficientemente completa y detallada; debe tener alcance, de forma que todos en la empresa conozcan cuál será su contribución al logro de esta visión. Además, deberá transmitir fuerza y profunda inspiración a la organización ya que de ésta dependerá el éxito.

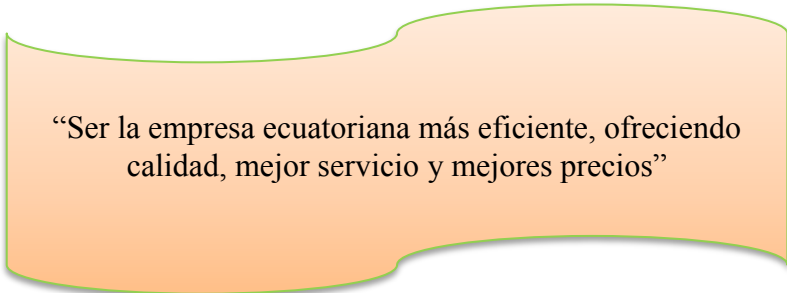
Esta Visión de futuro, proporciona:

- 1.- Una dirección hacia la cual la organización deberá moverse.
- 2.- La energía para realizar el movimiento

Visión actual de la empresa

No posee Visión

Propuesta de Visión



“Ser la empresa ecuatoriana más eficiente, ofreciendo calidad, mejor servicio y mejores precios”

Figura 55. Propuesta de Visión

Principios organizacionales

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de la Organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la Empresa y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida Corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Los principios y valores no hacen parte de la Visión, ni de la Misión, estos son su marco de referencia. Éstos definen la cultura de la Organización, entendida esta cultura como el conjunto de valores que inspiran la vida de la Organización.

Formular los principios y valores de la Organización, es darle a ésta la carta de navegación ética por la cual se regirá la ejecución de sus actividades.

(Fayol, Henry, 1871)

Propuesta de principios organizacionales

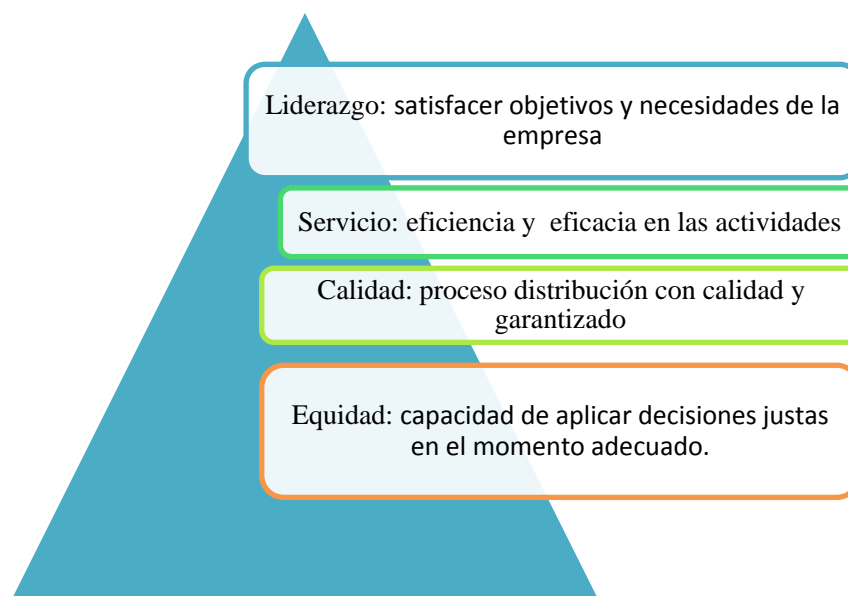


Figura 56. Propuesta de Principios Organizacionales

3.4 Valores Organizacionales

Los valores organizacionales son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros. (Guedez, V, 2001)

Los valores organizacionales compartidos afectan el desempeño en tres aspectos claves, proveen una base estable (guía) sobre la cual se toman las decisiones y se

ejecutan las acciones; forman parte integral de la proposición de valor de una organización a clientes y personal y; motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su compañía. Así se crea una fuente de ventaja competitiva que es difícil de replicar ya que se fundamenta en valores propios y únicos de la organización.

Propuesta de valores organizacionales

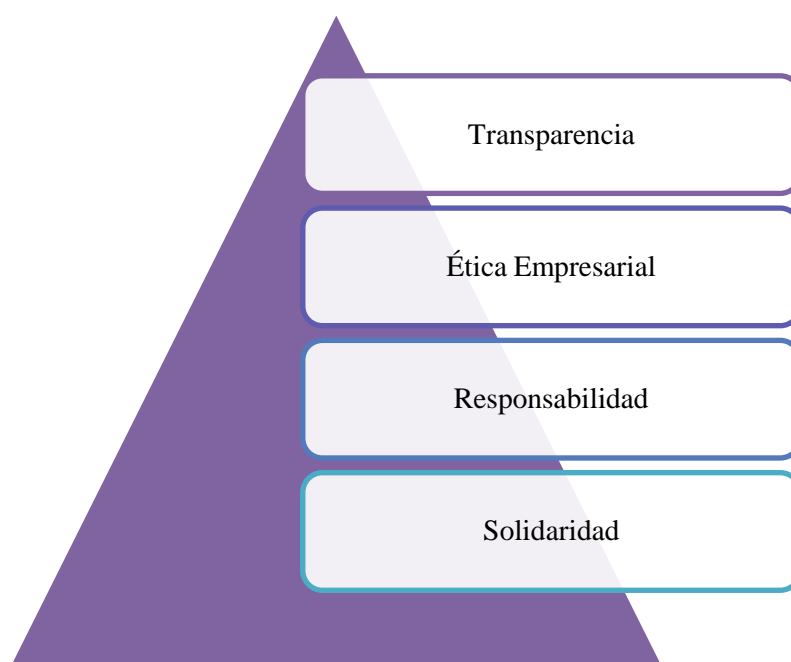


Figura 57. Propuesta de Valores Organizacionales

3.5 Mapa Estratégico

Según Norton y Kaplan los mapas estratégicos semejan mapas cartográficos, una representación simplificada de la estrategia que nos indique dónde situarnos y hacia dónde ir. El agregado de valor de los mapas estratégicos está dado en la expresión de capitales intangibles comúnmente ignorados o poco valorados por los criterios de medición tradicional. (ECO3, Colecciones, Cuadro de Mando Integral, 2005)



Figura 58. Mapa Estratégico

Fuente: Kaplan y Norton, *Mapas Estratégicos*, 2004

Para que esto sea así, el mapa estratégico debe cumplir según Kaplan y Norton (2004) varios principios básicos:

1. La estrategia supone el equilibrio de fuerzas contradictorias. La consecución de rendimientos a largo plazo (necesario para asegurar un crecimiento sostenible del valor para los accionistas), entra en conflicto directo con la obtención de buenos resultados financieros a corto plazo. Es más, es posible mejorar sustancialmente los resultados en el corto plazo a través de la eliminación de gastos e inversiones con implicación en el largo plazo (por ejemplo, las actividades de innovación de productos, la formación y mejora de la capacitación del personal, etc.). Por este motivo, hay que buscar un adecuado equilibrio entre la reducción de costes en el corto plazo (deberíamos hablar más de racionalización que de reducción) y la realización de inversiones con capacidad de generar rendimientos en el futuro.

2. La correcta definición de la proposición de valor al cliente es crítica en el proceso estratégico. Si la satisfacción de los clientes es la fuente de la creación de valor sostenible, la correcta definición de los clientes objetivos y de la proposición de valor para satisfacerlos es la dimensión más importante de la estrategia.

3. El valor nace en los procesos internos. La perspectiva financiera y del cliente son perspectiva “externas” que describen resultados respecto a lo que la empresa espera lograr (aumento del valor de los accionistas vía crecimiento de ingresos o mejora de la productividad, etc.). Por el contrario, los objetivos relacionados con las perspectivas interna y de capacidades estratégicas se corresponden con el ámbito “interno” de la empresa, debiendo definir de qué forma la empresa pondrá en práctica su estrategia. Nos referimos sólo a unos pocos aspectos del ámbito interno de la empresa (aquéllos sobre los que sustenta su proposición de valor a los clientes), y podrán estar referidos a:

- Gestión de operaciones: producir y entregar productos y servicios a los clientes.
- Gestión de los clientes: establecer y potenciar las relaciones con los clientes.
- Innovación: desarrollar nuevos productos, servicios, procesos y relaciones.
- Procesos reguladores y sociales: adaptarse a las regulaciones y las expectativas sociales y construir comunidades más fuertes.

4. La estrategia debe relacionarse con todos los procesos internos para ser integral. Las estrategias deben ser integrales en el sentido de incorporar al menos un tema estratégico de cada uno de los cuatro grupos internos.

Cada grupo de procesos internos aporta beneficios en diferentes momentos del tiempo:

- Las mejoras en los procesos operativos generalmente aportan resultados a corto plazo a través del ahorro de costes y el aumento de calidad.
- Los beneficios de una relación con los clientes mejorada comienza a verse entre seis y doce meses después de la mejora inicial en los procesos de gestión de los clientes.
- Los procesos de innovación en general requieren más tiempo para producir mayores rendimientos y márgenes de explotación.

- Los beneficios de unos mejores procesos reguladores y sociales pueden darse más adelante en el futuro cuando las empresas evitan los litigios y mejoran su reputación dentro de la comunidad.

5. El valor de los activos intangibles nace de su capacidad para ayudar a la implantación de la estrategia. La cuarta perspectiva del mapa estratégico, la de capacidades estratégicas, describe los activos intangibles de la empresa y la función que tienen en la estrategia. Los activos intangibles se pueden clasificar en tres categorías:

- Capital humano: habilidades, talentos y conocimientos de los empleados.
- Capital de información: bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica.
- Capital organizativo: cultura, liderazgo, coordinación de los empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento. Ninguno de estos activos intangibles tiene un valor que se pueda medir por separado o de forma independiente. El valor de estos activos intangibles nace de su capacidad para ayudar a la empresa a poner en práctica su estrategia. Sin embargo, algunos estudios revelan que dos tercios de las empresas no establecen una alineación fuerte entre sus estrategias y sus programas de recursos humanos y de tecnologías de la información. Cuando los tres componentes de la perspectiva de capacidades estratégicas – capital humano, de información y organizativo – están en la misma línea que la estrategia, la empresa tiene un alto grado de preparación organizativa: tiene la capacidad de movilizar y sostener el proceso de cambio requerido para ejecutar su estrategia.

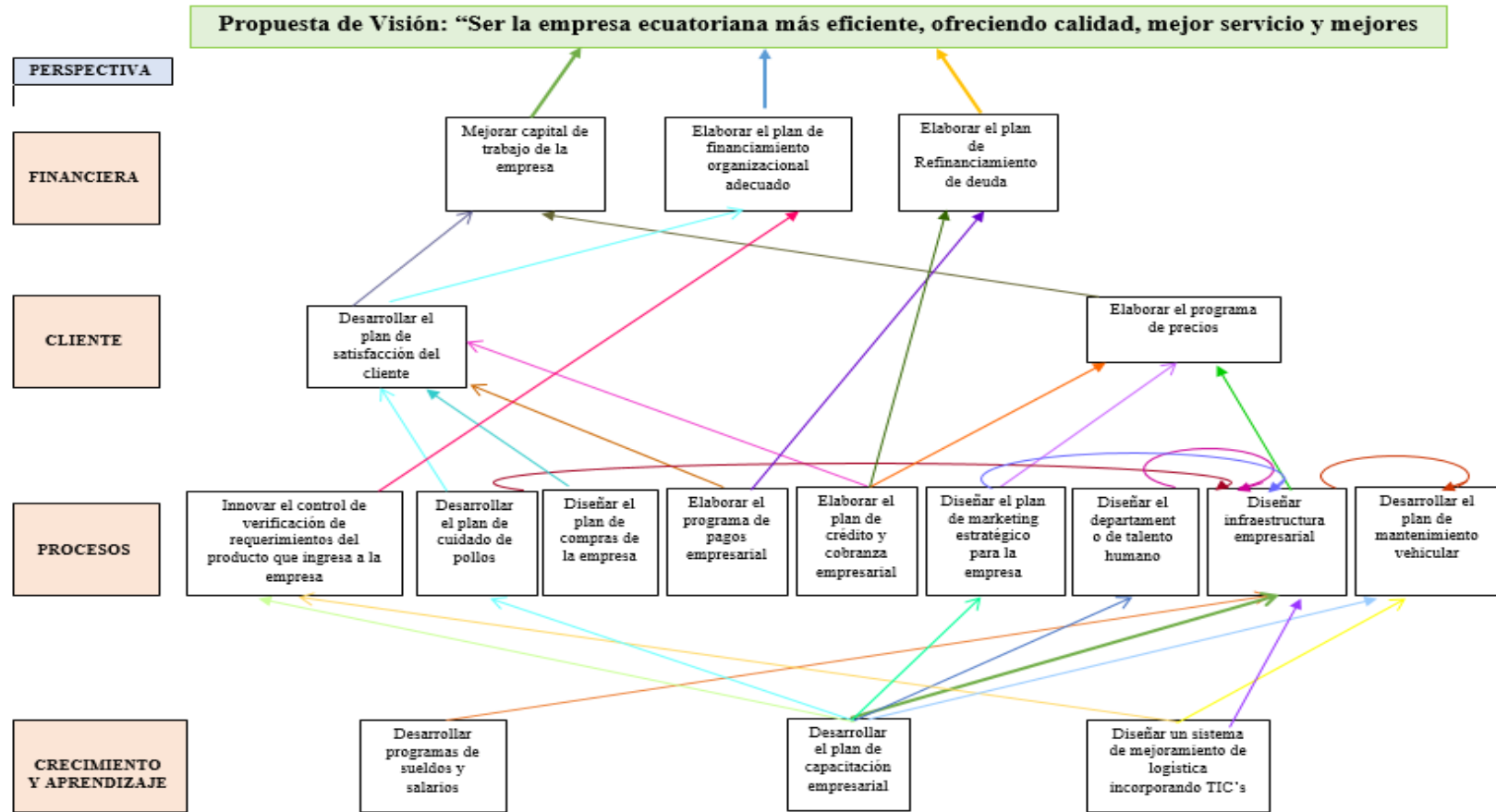


Figura 59. Mapa Estratégico DISTRIBUIDOR VARGAS TAPIA

CAPITULO IV

4. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El cuadro de mando integral fue desarrollado por dos hombres, Robert Kaplan, profesor en la Universidad de Harvard, y David Norton, consultor empresarial, también de la zona de Boston. En 1990, Kaplan y Norton realizaron un estudio de investigación de una docena de empresas explorando nuevos métodos para medir la actividad y los resultados obtenidos. Las empresas que participaban en el estudio, junto con Kaplan y Norton, estaban convencidas de que su dependencia de las medidas financieras afectaba a su capacidad de crear valor. El grupo discutió una serie de posibles alternativas, pero finalmente se aceptó la idea de un cuadro de mando en el que las mediciones reflejaran las actividades de toda la empresa: cuestiones relacionadas con los clientes, procesos internos, actividades de los empleados y, por supuesto, también los intereses de los accionistas. Kaplan y Norton le dieron el nombre de “cuadro de mando integral” a la nueva herramienta y más tarde resumieron el concepto en el primero de tres artículos publicados en Harvard Business Review.

El Cuadro de Mando Integral tiene como objetivo movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento (para alinear iniciativas individuales, organizacionales y transdepartamentales), e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo, en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear

utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio. (NORTON Y KAPLAN, 2009, p. 45)

4.1 Perspectivas Estratégicas

El Cuadro De Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. Además proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Esta herramienta debe ser utilizada como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control, a continuación las perspectivas:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva Cliente
- Perspectiva de Proceso Interno
- Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento

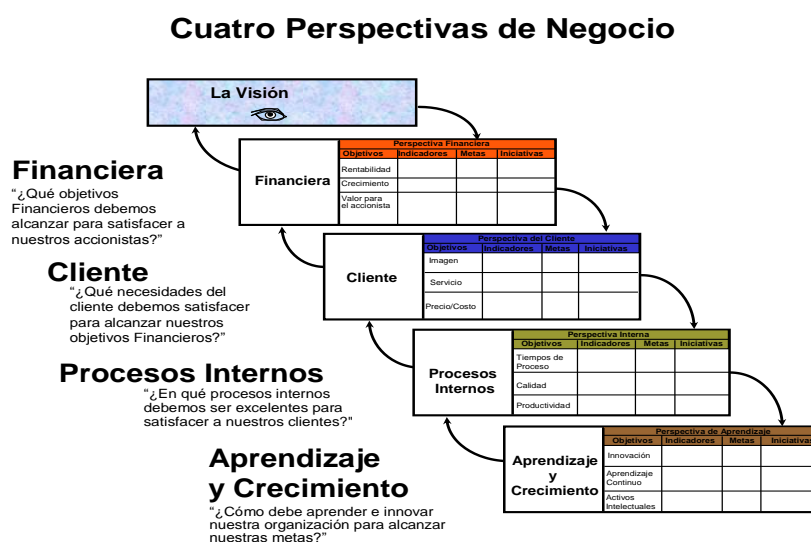


Figura 60. Perspectivas Estratégicas del Cuadro de Mando Integral

Fuente: KAPLAN, Robert y NORTON, David, 2000, "Cuadro de Mando Integral", 2000

4.1.1. Perspectiva Cliente

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, las empresas identifican los segmentos de clientes y de mercado en que han elegido competir. Esta perspectiva permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes, como lo son: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad, con los segmentos de clientes y de mercado seleccionados. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados. La perspectiva del cliente, traduce la estrategia y visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que puedan comunicarse a toda la organización. (Altair, 2005)

Cliente	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
"Que necesidades del cliente debemos satisfacer para alcanzar nuestros objetivos financieros?"				

Figura 61. Perspectiva Cliente 1

Fuente: KAPLAN, Robert y NORTON, David, 2000, "Cuadro de Mando Integral", 2000

4.1.2 Perspectiva Financiera

La construcción de un Cuadro de Mando Integral debería animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las

demás perspectivas del Cuadro de Mando. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera. Este instrumento debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo.

Finanzas	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
"Que objetivos financieros debemos alcanzar para satisfacer a nuestros accionistas?"				

Figura 62. Perspectiva Financiera

Fuente: KAPLAN, Robert y NORTON, David, 2000, "Cuadro de Mando Integral", 2000

4.1.3 Perspectiva Proceso Interno

El proceso de derivar objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno, representa una de las distinciones más claras entre el cuadro de Mando Integral y los sistemas tradicionales de medición de la actuación, ya que estos últimos se centran únicamente en controlar, seguir y mejorar los indicadores de costo y calidad y los basados en la duración de los procesos de negocio existentes. En contraste, el enfoque del Cuadro de Mando Integral permite que las demandas de la actuación del proceso interno se deriven de las expectativas de los clientes externos concretos. Estamos ante una de las perspectivas elementales, relacionada estrechamente con la cadena de valor por cuanto se han de identificar los procesos

críticos, estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas externas: financiera y de clientes; o dicho de otro modo: ¿cuál debe ser el camino a seguir para alcanzar la propuesta de valor definida para la clientela y cómo mantener satisfechos a mis accionistas? Debe conocerse perfectamente la Cadena de Valor de la empresa, sólo así se podrán detectar necesidades y problemas. (Dávila, 1999)

Procesos	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
"En que procesos internos debemos ser excelente para satisfacer a nuestros clientes?"				

Figura 63. Perspectiva Proceso Interno

Fuente: KAPLAN, Robert y NORTON, David, 2000, "Cuadro de Mando Integral", 2000

4.1.4 Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento

La cuarta y última perspectiva del Cuadro de Mando Integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas. A estos también se les llama los inductores que son necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando. El Cuadro de Mando Integral recalca la importancia de invertir para el futuro, y no sólo para las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de nuevos productos. La organización debe invertir en su el mejoramiento de sus procesos a largo plazo y esto se logra invirtiendo en su personal, en sus sistemas y en sus procedimientos, de manera de lograr los objetivos no financieros a largo plazo.

De acuerdo a las experiencias de Kaplan y Norton en la aplicación de Cuadro de Mando Integrales en las organizaciones, han dividido en tres categorías a las variables que actúan en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

1. Las capacidades de los empleados
2. La capacidad de los sistemas de información
3. Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.

Aprendizaje y Crecimiento	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
"Como debe aprender e innovar nuestra organización para alcanzar nuestras metas?"				

Figura 64. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Fuente: KAPLAN, Robert y NORTON, David, 2000, "Cuadro de Mando Integral", 2000

El cumplimiento de los cuatro pilares del **BALANCED SCORECARD** contribuye en mucho a: la motivación de los empleados; mejorar todas las etapas de la cadena de valor; satisfacer las expectativas de los clientes y conseguir su lealtad; y por último, a ofrecer mayores rendimientos económicos a los accionistas. Posterior a la definición de los pilares de las cuatro perspectivas, al integrar las diferentes estrategias de control y tomar decisiones de sobre las mismas, estas permiten redireccionar la organización adecuadamente. Tal como se presenta en el gráfico, se detalla como la perspectiva del Aprendizaje (Investigación y Crecimiento) apoya a las perspectivas del Cliente Externo y de los Procesos Internos. Esta última apoya a su vez a la perspectiva del Cliente Externo.

Al mejorar en las perspectivas del Cliente-Proveedor y del Proceso Interno, la organización debe mejorar en su perspectiva Financiera.

A manera de resumen se puede decir que mejorando (controlando) el aprendizaje (Investigación y Crecimiento), se mejoran las relaciones con los clientes y la producción interna (procesos); lo cual se reflejará en una situación financiera ideal. (NORTON Y KAPLAN, 2009)

4.2 Indicadores Estratégicos

Un elemento esencial de la planificación estratégica es la medición del grado de consecución de los objetivos institucionales que se desean alcanzar. De manera que, vinculado a cualquier Plan Estratégico debe existir un Sistema de Indicadores que asocie mediciones a cada uno de los objetivos estratégicos vinculados a dicho Plan. Así pues, los Sistemas de Indicadores constituyen una herramienta imprescindible para medir la eficacia de los planes; pero también son valiosos para identificar las mejoras que deban introducirse en la institución que los adopta.

Esto incluye mejoras en:

- Satisfacción de clientes y éxito en el mercado
- Productividad de todos los activos
- Velocidad y flexibilidad frente a los cambios del entorno
- Características de calidad del producto y servicio
- Reducción de costes
- Rentabilidad financiera

Metodología y Herramientas para la planeación estratégica y el diseño de objetivos e indicadores estratégicos, incluyendo la aplicación del cuadro integrado de mando o Balance Scorecard, en la planeación y el diseño de la medición de la gestión.

- Etapas para planear los procesos de la organización y los indicadores para evaluar el desempeño de los objetivos de los procesos.
- Procesos de Apoyo y los procesos reguladores y sociales.
- Orientación para el análisis de datos y los lineamientos para el inicio de acciones correctivas, preventivas y de mejora, con base en los indicadores de gestión.



Figura 65. Sistema de Indicadores

Fuente: Schiemann, William A. y Lingle, John H, 1997

Los indicadores estratégicos deben traducir la misión y estrategias de la empresa en medidas que ayuden a:

- Clarificar y comunicar los objetivos estratégicos a toda la organización
- Motivar y centrar el esfuerzo en su realización
- Controlar el grado de cumplimiento de tales objetivos
- Contrastar las hipótesis asumidas al elaborar los planes estratégicos

Los indicadores estratégicos pueden clasificarse considerando los siguientes criterios:

- La naturaleza del objetivo que mide: financiero, cliente, procesos, aprendizaje y crecimiento

- El nivel jerárquico de quien lo utiliza para tomar decisiones: estratégico, táctico, u operativo
- Su situación dentro del conjunto de indicadores: efecto, causa
- Su propósito: control, mejora
- Los datos que utiliza: histórico, previsión

A continuación se definirán los indicadores estratégicos para cada una de las perspectivas, los mismos que permitirán medir el alcance de cada uno de los objetivos estratégicos de la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A.

4.2.1 Indicadores Perspectiva Financiera

DIRECCIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIAS				
PERSPECTIVA	ESTRATEGIA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FRECUENCIA DE CAPTURA DE DATOS	NIVELES
FINANCIERA	CAPITAL DE TRABAJO: INCREMENTAR LOS RECURSOS A TRAVÉS DE LA ADMINISTRACIÓN EFICAZ DE ESTOS RECURSOS	MEJORAR EL CAPITAL DE TRABAJO	AUMENTO DEL CAPITAL DE TRABAJO	ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE	ANUAL	BALANCE GENERAL	5%
	PLAN DE FINANCIAMIENTO: ATENDER LAS INVERSIONES Y GASTOS IMPRESCINDIBLES PARA DESARROLLAR LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA	ELABORAR EL PLAN DE FINANCIAMIENTO ORGANIZACIONAL ADECUADO	TIEMPO DE DESARROLLO DEL PLAN DE FINANCIAMIENTO	% EJECUCIÓN / % PLANIFICACIÓN	SEMESTRAL	REPORTES DE AVANCES DEL PLAN DE FINANCIAMIENTO	0%
	PLAN DE REFINANCIAMIENTO: DEFINIR NUEVOS PLAZOS PARA PODER CANCELAR LAS DEUDAS	ELABORAR EL PLAN DE REFINANCIAMIENTO DE DEUDA	TIEMPO DE DESARROLLO DEL PLAN DE REFINANCIAMIENTO	% EJECUCIÓN / % PLANIFICACIÓN	SEMESTRAL	REPORTES DE AVANCES DEL PLAN DE REFINANCIAMIENTO	0%

Figura 66. KPI's para Perspectiva Financiera

4.2.2 Indicadores Perspectiva Cliente

DIRECCIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIAS				
PERSPECTIVA	ESTRATEGIA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FRECUENCIA DE CAPTURA DE DATOS	NIVELES
CLIENTES	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE: DETERMINAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	DESARROLLAR EL PLAN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	% NIVEL DE SATISFACCIÓN	VENTAS REALIZADAS / VENTAS PLANIFICADAS * 100	ANUAL	BALANCE DE RESULTADOS Y PLAN DE COMPRAS	0%
	PROGRAMA DE PRECIOS: DETERMINAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA	ELABORAR EL PROGRAMA DE PRECIOS	MEDIR EL PRECIO BASADO EN EL RENDIMIENTO DEL PRODUCTO	PRECIO= COSTO+UTILIDAD	ANUAL	PRECIO DEL MERCADO	5%

Figura 67. KPI's para Perspectiva Cliente

4.2.3 Indicadores Perspectiva Procesos Internos

PERSPECTIVA	DIRECCIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIAS				
	ESTRATEGIA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FRECUENCIA DE CAPTURA DE DATOS	NIVELES
PROCESOS	INNOVACION: LA MODIFICACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL DEL PRODUCTO	INNOVAR EL CONTROL DE VERIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS DEL PRODUCTO QUE INGRESA A LA EMPRESA	TIEMPO DE MODIFICACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL	DURACIÓN DE LA INNOVACIÓN DEL CONTROL DE VERIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS DEL PRODUCTO QUE INGRESA A LA EMPRESA	MENSUAL	REPORTES DE AVANCE DE LA INNOVACIÓN DEL CONTROL DE	0%
	PLAN DE CUIDADO DE POLLOS: ADQUIRIR UNA GUÍA DE LAS TÉCNICAS Y MÉTODOS PARA CUIDADO DE POLLOS	DESARROLLAR EL PLAN DE CUIDADO DE POLLOS	TIEMPO DESARROLLAR EL PLAN DE CUIDADO DE POLLOS	DURACIÓN DEL PLAN DE CUIDADO DE POLLOS	MENSUAL	REPORTES DE AVANCE DEL PLAN DE CUIDADO DE POLLOS	0%
	PLAN DE COMPRAS: DETERMINAR COMPRAS NECESARIAS EN FUNCIÓN DE LA DEMANDA	DISEÑAR EL PLAN DE COMPRAS DE LA EMPRESA	TIEMPO DE DESARROLLO DEL PLAN DE COMPRAS	DURACIÓN DEL PLAN DE COMPRAS	ANUAL	ORDENES DE PEDIDO	0%
	PLAN DE PAGOS: DETERMINAR PROCEDIMIENTOS DE PAGO CON LOS CLIENTES PARA GARANTIZAR LA OBLIGACIÓN CON LA EMPRESA	ELABORAR EL PROGRAMA DE PAGOS EMPRESARIAL	% DESARROLLO DEL PLAN DE PAGOS	% DE AVANCE DEL PLAN DE PAGOS	TRIMESTRAL	10 DÍAS-20% AVANCE 15 DÍAS-50% AVANCE 30 DÍAS-100% AVANCE	0%
	PLAN DE CRÉDITO Y COBRANZA: FACILITAR AL CLIENTE LA COMPRA, COBRO OPORTUNO Y EL CONTROL Y REGISTRO	ELABORAR UN PLAN DE CRÉDITO Y COBRANZA EMPRESARIAL	% PLAN DE CRÉDITO Y COBRANZA	% DE AVANCE DEL PLAN DE CRÉDITO Y COBRANZA	TRIMESTRAL	REPORTES DE AVANCE DEL PLAN DE CRÉDITO Y COBRANZA	0%
	PLAN DE MARKETING: COMERCIALIZAR EL PRODUCTO DE MANERA RENTABLE PARA LA EMPRESA, A TRAVÉS DE LA SATISFACCIÓN DE MIS CLIENTES	DISEÑAR EL PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA	% PLAN DE MARKETING	(NUMERO DE ENTREGAS / TOTAL PLANIFICACIÓN)*100	ANUAL	11 DÍAS-20% AVANCE 15 DÍAS-50% AVANCE 30 DÍAS-100% AVANCE	0%
	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO: FORTALECER LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL, PROMOVER UN DESEMPEÑO EFICIENTE, ALINEADO A LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA	DISEÑAR EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	PORCENTAJE DE DESARROLLO DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	% DE AVANCE DEL DISEÑO DEL DEPARTAMENTO	SEMESTRAL	11 DÍAS-20% AVANCE 15 DÍAS-50% AVANCE 30 DÍAS-100% AVANCE	0%
	INFRAESTRUCTURA EMPRESARIAL: CONTRIBUCIÓN A LA GESTIÓN Y CONSECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS	DISEÑAR INFRAESTRUCTURA EMPRESARIAL	PORCENTAJE PARA DISEÑAR INFRAESTRUCTURA EMPRESARIAL	% DE AVANCE DEL DISEÑO DE INFRAESTRUCTURA EMPRESARIAL	MENSUAL	12 DÍAS-20% AVANCE 15 DÍAS-50% AVANCE 30 DÍAS-100% AVANCE	0%
PLAN DE MANTENIMIENTO VEHICULAR: SABER EL ADECUADO CUIDADO Y CONSERVACIÓN DE LOS VEHICULOS	DESARROLLAR EL PLAN DE MANTENIMIENTO VEHICULAR	PORCENTAJE DE DESARROLLAR EL PLAN DE MANTENIMIENTO	% DE AVANCE DEL PLAN DE MANTENIMIENTO VEHICULAR	MENSUAL	12 DÍAS-20% AVANCE 15 DÍAS-50% AVANCE 30 DÍAS-100% AVANCE	0%	

Figura 68. KPI's para Perspectiva Procesos Internos

4.2.4 Indicadores Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

DIRECCIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIAS				
PERSPECTIVA	ESTRATEGIA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FRECUENCIA DE CAPTURA DE DATOS	NIVELES
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	SUELDOS: LOGRAR QUE LA REMUNERACIÓN REGULAR ASIGNADA POR EL DESEMPEÑO DE UN CARGO O SERVICIO PROFESIONAL, SEA EL ADECUADO	DESARROLLAR PROGRAMAS DE SUELDOS Y SALARIOS	% PROGRAMA DE SUELDOS	% DE AVANCE DEL PROGRAMA DE SUELDOS	TRIMESTRAL	REPORTES DE AVANCES DEL PROGRAMA DE SUELDOS Y SALARIOS	0%
	CAPACITACIÓN: DESARROLLO LAS HABILIDADES Y DESTREZAS DE LOS TRABAJADORES, QUE LES PERMITA UN MEJOR DESEMPEÑO EN SUS LABORES	DESARROLLAR EL PLAN DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL	NUMERO DE CAPACITACIONES	ES LA CANTIDAD DE INDUCCIONES QUE BRINDA LA EMPRESA AL PERSONAL SOBRE UN TEMA ESPECIFICO	ANUAL	INFORMES DE CAPACITACIONES	0%
	TIC'S: LA MEJORA DE LA CALIDAD DE VIDA DE LAS PERSONAS DENTRO DE UN ENTORNO, Y QUE SE INTEGRAN A UN SISTEMA DE INFORMACIÓN INTERCONECTADO Y COMPLEMENTARIO. ESTA INNOVACIÓN SERVIRÁ PARA ROMPER LAS BARRERAS QUE EXISTEN ENTRE CADA UNO DE ELLOS	DISEÑAR EL SISTEMA DE MEJORAMIENTO DE LOGÍSTICA INCORPORANDO TIC'S	TIEMPO DISEÑAR EL SISTEMA DE MEJORAMIENTO DE LOGÍSTICA INCORPORANDO TIC'S	DURACIÓN DEL DISEÑO DEL SISTEMA DE MEJORAMIENTO DE LOGÍSTICA INCORPORANDO TIC'S	MENSUAL	12 DÍAS-20% AVANCE 15 DÍAS-50% AVANCE 30 DÍAS-100% AVANCE	0%

Figura 69. KPI's para Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

4.3 Iniciativas estratégicas

Son acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. La priorización se basa en los objetivos estratégicos. El análisis del impacto de las iniciativas en cada objetivo estratégico, va a mostrar la necesidad de establecer los proyectos; la ejecución de proyectos maximiza tiempo, recursos financieros, materiales, infraestructura física y equipo. (Fernández, Romero, 2004)

Es importante analizar el impacto de los planes y proyectos en los objetivos estratégicos, lo cual puede hacerse con la ayuda de la matriz de impacto. Esta es una tarea básica del propietario del objetivo, y forma parte del esquema de seguimiento y

mejora. Una ayuda importante es la utilización de indicadores operacionales, como los que se muestran en la siguiente figura:


Objetivo estratégico	Iniciativas estratégicas / Planes de acción	Indicador operacional
Mejora de la calidad de servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Potenciar el papel del Jefe de Tienda <ul style="list-style-type: none"> • Establecer plan de formación de líderes • Perfeccionar el sistema de dirección por objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Horas de formación de líderes - Evaluación de la formación - % de personal evaluado
	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un programa de recualificación de la plantilla <ul style="list-style-type: none"> • Necesidades futuras • Capacidades actuales <div style="text-align: center; margin: 10px 0;">  </div> <div style="text-align: center; margin: 0 0 0 200px;"> Plan de Capacitación </div>	<ul style="list-style-type: none"> - % personal recualificado - Horas de formación de empleados - Evaluación de la formación
	<ul style="list-style-type: none"> - Contratación de nuevos empleados de acuerdo a nuevos perfiles 	<ul style="list-style-type: none"> - % de plantilla cubierta

Figura 70. Ejemplos de planes de iniciativas estratégicas

Fuente: MEMBRADO, *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora,*

4.4 Propuesta de BSC

		Nivel de Logro						Estrategia			Indicador					
		Alto		Medio		Bajo		Estrategia			Indicador					
		Alto		Medio		Bajo		Estrategia			Indicador					
Estrategia	Indicador	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
	Indicador	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
	Indicador	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Estrategia	Indicador	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
	Indicador	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
	Indicador	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
	Indicador	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
	Indicador	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
	Indicador	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
	Indicador	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Estrategia	Indicador	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
	Indicador	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
	Indicador	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo

Figura 71. BSC DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A.

4.5 Proyectos

La configuración de proyectos es la que se emplea para la elaboración de servicios o productos «únicos» y de cierta complejidad, que se obtienen a partir de la coordinación en el uso de unos inputs que suelen ser de gran tamaño. Esta característica, unida a la especificidad de inputs y outputs, hace que, normalmente, los primeros sean trasladados al lugar en que se elabora el producto o se genera el servicio. Cada vez que se produce uno de estos bienes o servicios, las actividades a desarrollar para su consecución pueden variar, por lo que, habitualmente todas ellas, incluyendo las de apoyo, se controlan conjuntamente por un equipo de coordinación, atendiendo especialmente a la duración total del proyecto; ello supone que se hayan de determinar las relaciones de precedencia entre tareas, el coste de las distintas duraciones parciales, los costes de los retrasos, etc. Este control también se ocupa de la asignación y reasignación de recursos a lo largo de la duración del proyecto. (Martínez, Pedrós, Plan Estratégico, 2005)

OBJETIVO ESTRATÉGICO: MEJORAR EL CAPITAL DE TRABAJO	
INICIATIVA ESTRATÉGICA / PROYECTO: BUSQUEDA DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO PARA EL CAPITAL DE TRABAJO	
DESCRIPCIÓN: La búsqueda de fuentes de financiamiento para el capital de trabajo se creará con el objetivo principal de ayudar a su organización a generar rápidamente mayor valor de mercado, operar con mayor eficiencia a largo plazo, mejorar las estructuras de costos, mejorar el balance general, y responder con rapidez tanto a las turbulencias como a las oportunidades.	

Presupuesto		
No.	Actividad	USD
1	Analizar la situación actual	100
2	Identificar los componentes del capital de trabajo enlazado con el ciclo del negocio	200
3	Determinar el ciclo de administración del capital de trabajo	100
4	Implementación y monitoreo constante de indicadores DSO, DIH, DPO y DWC que mejoren la toma de decisiones	350
5	Aprobación de la propuesta	100
6	Seguimiento y Control	150
Total		1000

Figura 72. Proyecto 1

OBJETIVO ESTRATÉGICO: ELABORAR EL PLAN DE FINANCIAMIENTO ORGANIZACIONAL ADECUADO
INICIATIVA ESTRATÉGICA / PROYECTO: DISEÑAR EL PLAN DE FINANCIAMIENTO ORGANIZACIONAL ADECUADO
DESCRIPCIÓN: El Plan de financiamiento organizacional adecuado, tiene como objetivo principal la revisión futura de los resultados de la empresa para los próximos años, que se realiza con el objetivo de determinar las necesidades futuras de financiación y las medidas más oportunas para mejorar su funcionamiento.

Presupuesto		
No.	Actividad	USD
1	Recopilación de la información financiera	100
2	Análisis y evaluación de los resultados de la información	300
3	Elaboración de la proyección de actividades de la empresa	100
4	Búsqueda de instituciones financieras ideales para financiamiento	150
5	Evaluación competitiva del sector y de la empresa	150
6	Elaboración del presupuesto	100
7	Aprobación de la propuesta del plan	100
8	Seguimiento y Control	200
Total		1200

Figura 73. Proyecto 2

OBJETIVO ESTRATÉGICO: ELABORAR EL PLAN DE REFINANCIAMIENTO DE DEUDA
INICIATIVA ESTRATÉGICA / PROYECTO: DISEÑAR EL PLAN DE REFINANCIAMIENTO DE DEUDA
<p>DESCRIPCIÓN: El plan de refinanciamiento de deuda, tiene como objetivo principal la reestructuración de una deuda, a través de la negociación entre el deudor y la empresa; se debe acordar un pago mensual más pequeño evitando incumplir con las cuotas del préstamo a un corto o mediano plazo. De este modo, se puede solicitar el refinanciamiento a fin de poder obtener este préstamo con tasas de interés menores y así poder reducir los gastos. Otra posibilidad puede estar relacionada con la necesidad de financiar cierto monto para así poder realizar arreglos y mejoras a la vivienda, o bien para utilizar dicho dinero en otro tipo de necesidades urgentes. A lo anterior se le denomina “cash-out refinance”, que en español sería traducido como “refinanciamiento con un exceso de préstamo en efectivo”.</p>

Presupuesto		
No.	Actividad	USD
1	Recopilación de la información financiera	100
2	Análisis y evaluación de los resultados de la información	300
3	Elaboración de la proyección de actividades de la empresa	100
4	Establecer un nuevo plazo o reducción del pago de cuota de la deuda con los acreedores	150
5	Elaboración del presupuesto	100
6	Aprobación de la propuesta del plan	100
7	Seguimiento y Control	200
Total		1050

Figura 74. Proyecto 3

OBJETIVO ESTRATÉGICO: DESARROLLAR EL PLAN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
INICIATIVA ESTRATÉGICA / PROYECTO: AUMENTAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
<p>DESCRIPCIÓN: El aumento del nivel de satisfacción del cliente, tiene como objetivo principal generar un valor superior para el cliente, que resulte de una combinación entre las expectativas del cliente y las posibilidades de la empresa. El Gerente General es el responsable de determinar los estándares de calidad y convencer a toda la organización de la importancia de satisfacer al cliente y supervisar que las expectativas del cliente se cumplan, como formar equipos para resolver los problemas, eliminar las barreras de comunicación entre los departamentos para poder trabajar juntos en una causa común, escuchar las sugerencias de los empleados para aumentar la calidad del servicio y aprobar la realización de programas que conviertan estas sugerencias en realidad.</p>

Presupuesto		
No.	Actividad	USD
1	Identificar a los clientes a los que hay que servir	100
2	Determinar el valor de los productos y servicios que ofrecemos	100
3	Analizar el valor efectuado por el cliente de la calidad de producto y calidad de servicio recibido tras la compra	200
4	Análisis comparativo de las prestaciones con la competencia	100
5	Elaboración del presupuesto	100
6	Aprobación de la propuesta del plan	100
7	Seguimiento y Control	200
Total		900

Figura 75. Proyecto 4

OBJETIVO ESTRATÉGICO: ELABORAR EL PROGRAMA DE PRECIOS
INICIATIVA ESTRATÉGICA / PROYECTO: MANTENER LIDERAZGO DE PRECIOS
DESCRIPCIÓN: El mantenimiento de liderazgo de precios, tiene como objetivo principal establecer el precio de los productos de su industria mucho más bajos, nos permite conocer cómo se ponen de acuerdo tácitamente las empresas del sector, cuando se logra el liderazgo y siendo la más grande en el sector, generalmente se inicia un cambio de precios y todas las demás la siguen más o menos automáticamente. El objetivo es ser la empresa dominante.

Presupuesto		
No.	Actividad	USD
1	Estudio de mercado	1500
2	Análisis y evaluación de los resultados de la investigación	100
3	Definir porcentaje de utilidad deseado	50
4	Selección de un método para fijar precios	50
5	Elaboración del presupuesto	100
6	Aprobación de la propuesta del plan	50
7	Seguimiento y Control	50
Total		1900

Figura 76. Proyecto 5

OBJETIVO ESTRATÉGICO: INNOVAR EL CONTROL DE VERIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS DEL PRODUCTO QUE INGRESA A LA EMPRESA		
INICIATIVA ESTRATÉGICA / INNOVACIÓN DEL CONTROL DEL PRODUCTO		
DESCRIPCIÓN: La innovación del control del producto, tiene como objetivo principal establecer mecanismos, acciones, herramientas realizadas para detectar la presencia de errores. La función del control existe primordialmente como una organización de servicio, para conocer las especificaciones establecidas por la ingeniería del producto y proporcionar el mejoramiento del sistema de control del producto acorde a los requerimientos del cliente.		
Presupuesto		
No.	Actividad	USD
1	Investigación de sistemas de control de productos	750
2	Análisis del mejor sistema de control	100
3	Selección del mejor control del producto	100
4	Pruebas de funcionamiento y adaptación	100
5	Elaboración del presupuesto	100
6	Aprobación de la propuesta del plan	100
7	Seguimiento y Control	200
Total		1450

Figura 77. Proyecto 6

OBJETIVO ESTRATÉGICO: DESARROLLAR EL PLAN DE CUIDADO DE POLLOS
INICIATIVA ESTRATÉGICA / ELABORACIÓN DEL PLAN DE CUIDADO DE POLLOS
DESCRIPCIÓN: El desarrollo del plan de cuidado de pollos, tiene como objetivo crear soluciones nutricionales específicas de la más alta calidad con avances tecnológicos, para que el cliente puedan disfrutar de una vida saludable, mediante la tecnología permitir que el producto mantenga todas sus características nutricionales intactas. De esta manera, el producto mantiene sus propiedades como las proteínas y grasas en su estado natural, aportando un mayor valor nutricional y conservando el sabor legítimo de la carne.

Presupuesto		
No.	Actividad	USD
1	Recopilar información del cuidado de pollos	500
2	Análisis de la mejor opción de cuidado	100
3	Selección del método de cuidado del pollo	100
4	Pruebas de funcionamiento y adaptación	100
5	Elaboración del presupuesto	100
6	Aprobación de la propuesta del plan	100
7	Seguimiento y Control	100
Total		1100

Figura 78. Proyecto 7

OBJETIVO ESTRATÉGICO: DISEÑAR EL PLAN DE COMPRAS DE LA EMPRESA
INICIATIVA ESTRATÉGICA / DISEÑAR EL PROCESO DE COMPRAS ANUALES
DESCRIPCIÓN: El plan de compras, tiene como objetivo principal abarca aspectos relacionados tamaños de lotes, tiempos de entrega, entre otros; Seleccionar proveedores para realizar alianzas estratégicas que con lleve a la empresa a obtener un buen precio, calidad y servicios; y, Proporcionar una técnica de compras que permita controlar la calidad de las materias primas. Es esencial la aplicación de la técnica justo a tiempo.

Presupuesto		
No.	Actividad	USD
1	Análisis de la demanda	300
2	Determinar el volumen de compras del cliente	100
3	Proyección de las compras en base al volumen de compras analizado	100
4	Análisis de los escenarios optimista, pesimista y moderado en función del volumen de compras	200
5	Estructurar la propuesta del plan de compras	100
6	Elaboración del presupuesto	100
7	Aprobación de la propuesta del plan	100
8	Seguimiento y Control	200
Total		1200

Figura 79. Proyecto 8

OBJETIVO ESTRATÉGICO: ELABORAR EL PROGRAMA DE PAGOS EMPRESARIAL
INICIATIVA ESTRATÉGICA / ELABORACIÓN PROGRAMA DE PAGOS EMPRESARIAL
DESCRIPCIÓN: La elaboración del programa de pagos empresarial, tiene como objetivo principal cumplimiento de la obligación, a través del cual se extingue ésta, satisfaciendo el interés del acreedor y liberando al deudor. El pago de la deuda debe ser completo. Su función principal también es para que se pueda tratar tanto la entrada como la salida de pagos, se diseña para pagos con acreedores y deudores.

Presupuesto		
No.	Actividad	USD
1	Determinar capacidad de pago	250
2	Determinar capacidad de ventas	250
3	Proyectar la capacidad de pago en función de las ventas	100
4	Estructurar la propuesta del plan	100
5	Elaboración del presupuesto	100
6	Aprobación de la propuesta del plan	100
7	Seguimiento y Control	200
Total		1100

Figura 80. Proyecto 9

OBJETIVO ESTRATÉGICO: ELABORAR UN PLAN DE CRÉDITO Y COBRANZA EMPRESARIAL
INICIATIVA ESTRATÉGICA / ELABORACION DEL MANUAL DE CRÉDITO Y COBRANZA EMPRESARIAL
<p>DESCRIPCIÓN: La elaboración del plan de crédito y cobranza empresarial, tiene como objetivo principal implementar un sistema operativo de métodos y procedimientos dentro de la estructura orgánica de la empresa. Este funcionamiento deberá tener el interés mayoritario de quienes dirigen la organización y sobre todo, del responsable de la gestión de Créditos y Cobros; y, otra función principal del plan es otorgar créditos a clientes en un corto o mediano plazo, para el rápido financiamiento, reportando a tiempo la Contabilidad de lo que se cobra, para tener al día los reportes de lo recuperado y de lo que está por vencer.</p>

Presupuesto		
No.	Actividad	USD
1	Establecer políticas generales sobre la coordinación del manejo operativo del crédito y la cobranza.	100
2	Determinar el sistema que sea apropiado a las necesidades de la empresa aun cuando esta no tenga la estructura necesaria.	300
3	Determinar las actividades para la supervisión y el Control.	100
4	Estructurar la propuesta del plan	100
5	Elaboración del presupuesto	100
6	Aprobación de la propuesta del plan	100
7	Seguimiento y Control	200
Total		1000

Figura 81. Proyecto 10

OBJETIVO ESTRATÉGICO: DISEÑAR EL PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
INICIATIVA ESTRATÉGICA / ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO
DESCRIPCIÓN: El plan de marketing tiene como objetivo principal determinar los pasos, las metodologías y tiempos para alcanzar los objetivos de marketing. La estructura del plan es en base al requerimiento de la administración por cada área funcional. Esto contribuye a que haya mayor participación de los ejecutivos, al interrelacionar sus responsabilidades conforme cambien los proyectos de la empresa y el escenario en que se desenvuelve.

Presupuesto		
No.	Actividad	USD
1	Elaboración de la investigación de mercado	1000
2	Análisis y evaluación de los resultados de la investigación	100
3	Determinar el posicionamiento y ventaja diferencial	100
4	Fijación de objetivos del plan de marketing	75
5	Elaboración de estrategias	100
6	Estructurar la propuesta del plan	100
7	Elaboración del presupuesto	100
8	Aprobación de la propuesta del plan	50
9	Seguimiento y Control	50
Total		1675

Figura 82. Proyecto 11

OBJETIVO ESTRATÉGICO: DISEÑAR EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
INICIATIVA ESTRATÉGICA / CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
DESCRIPCIÓN: El departamento de talento humano, tiene como objetivo principal la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también como control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.

Presupuesto		
No.	Actividad	USD
1	Determinar las necesidades a satisfacer del departamento	100
2	Elaboración del presupuesto para la creación del departamento	200
3	Elaboración de la proyección de actividades del departamento	100
4	Elaboración del direccionamiento estratégico del departamento	200
5	Elaboración del manual de procedimientos del departamento	250
6	Capacitar al personal	250
7	Asignación de responsabilidades del departamento	100
8	Aprobación de la propuesta del plan	100
9	Seguimiento y Control	200
Total		1500

Figura 83. Proyecto 12

OBJETIVO ESTRATÉGICO: DISEÑAR INFRAESTRUCTURA EMPRESARIAL
INICIATIVA ESTRATÉGICA / ELABORACIÓN DEL MANUAL DE INFRAESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
<p>DESCRIPCIÓN: El manual de infraestructura organizacional, tiene como objetivo principal determinar la estructura social, el desarrollo y el cambio social de la misma, incluyéndose en estos niveles las fuerzas productivas. Define la planificación de las necesidades de la empresa ocasionando la ejecución de lo establecido en las propuestas de los planes. La infraestructura contribuye a que las organizaciones cuenten con tecnologías y procesos de información y comunicación coherentes, consistentes y alineadas a la estrategia del negocio, mediante una clara definición de la Arquitectura Empresarial, y básicamente es analizar la estrategia del negocio, su estructura organizativa, y los procesos de negocio relacionados.</p>

Presupuesto		
No.	Actividad	USD
1	Identificar las falencias en la administración de los procesos	100
2	Verificar el equipamiento, el lugar y el software	200
3	Determinar las metodologías administrativas generales para el control de la ejecución de los planes	100
4	Elaboración del plan de identificación de riesgos.	100
5	Aprobación de la propuesta del plan	100
6	Seguimiento y Control	200
Total		800

Figura 84. Proyecto 13

OBJETIVO ESTRATÉGICO: DESARROLLAR EL PLAN DE MANTENIMIENTO VEHICULAR
INICIATIVA ESTRATÉGICA / ELABORACIÓN DEL PLAN DE MANTENIMIENTO VEHICULAR
DESCRIPCIÓN: El plan de mantenimiento vehicular, tiene como objetivo principal lograr un proceso eficiente para que la empresa tenga una flota vehicular idónea y rentable para el trabajo diario, el cual estará incluido organización, estrategias, planificación y la manera de ejecutar. Es necesario tener una administración, planeación, programación y actividades de mantenimiento para la correcta ejecución del plan de mantenimiento, donde es necesario controlar y coordinar los niveles de carga para que el producto sea entregado satisfactoriamente con eficacia.

Presupuesto		
No.	Actividad	USD
1	Análisis del historial de tareas ejecutadas por los vehículos	100
2	Identificar los problemas y necesidades de la empresa respecto a los vehículos	50
3	Elaborar el plan de mejoramiento de procesos, optimizando tiempo y recursos	700
4	Seleccionar el tipo de mantenimiento en este caso será mantenimiento correctivo.	50
5	Establecer un plan de seguimiento y rastreo del proceso de mantenimiento.	250
6	Aprobación de la propuesta del plan	100
7	Seguimiento y Control	200
Total		1450

Figura 85. Proyecto 14

OBJETIVO ESTRATÉGICO: DESARROLLAR PROGRAMAS DE SUELDOS Y SALARIOS
INICIATIVA ESTRATÉGICA / DESARROLLAR EL PROGRAMA DE SUELDOS Y SALARIOS
<p>DESCRIPCIÓN: El programa de sueldos y salarios, tiene como objetivo principal implementar un método de administración de remuneraciones, para determinar el monto de sueldos y salarios justos para los servicios del empleado. Esto se realiza en base a evaluaciones periódicas de la actuación de los empleados. Es aconsejable que se realicen una o dos veces por año; también que los empleados sean calificados por la persona inmediatamente superior a ellos o por el dueño. Este programa ayuda a la comunidad en general; porque el servicio podría elevar su eficiencia. Solamente a través de un programa de sueldos y salarios real y un medio sólido para administrarlo, se podrán solucionar muchos problemas de entendimiento que dan lugar a otras tantas situaciones conflictivas.</p>

Presupuesto		
No.	Actividad	USD
1	Análisis de los puestos	400
2	Valoraciones del trabajo que realizan los empleados	700
3	Diagnósticos de compensación, equidad interna	200
4	Política de compensación, capacidad de pago de la empresa	100
5	Medición de desempeño	100
6	Establecimiento del sueldo y salario	50
7	Aprobación de la propuesta del plan	100
8	Seguimiento y Control	100
Total		1750

Figura 86. Proyecto 15

OBJETIVO ESTRATÉGICO: DESARROLLAR EL PLAN DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL
INICIATIVA ESTRATÉGICA / ELABORACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN
DESCRIPCIÓN: El plan de capacitación, tiene como objetivo principal es contribuir al desarrollo de las estrategias de la organización, en materia de cualificación y desarrollo de las personas a las que va dirigido. Además, está orientado a colaborar al logro de los objetivos de la empresa. Este plan tiene como finalidad incrementar el potencial de la distribuidora a través del perfeccionamiento profesional y humano de sus empleados y dar un excelente servicio, implementando un sistema de mejoramiento del trabajo en equipo junto con la innovación en las prácticas de los procesos.

Presupuesto		
No.	Actividad	USD
1	Recopilación de información del entorno laboral	100
2	Análisis de los cargos	100
3	Identificar las necesidades de capacitación del personal	50
4	Selección de las capacitaciones	50
5	Elaborar el plan de capacitación	200
6	Evaluación de la capacitación	100
7	Aprobación de la propuesta del plan	100
8	Seguimiento y Retroalimentación	100
Total		800

Figura 87. Proyecto 16

OBJETIVO ESTRATÉGICO: DISEÑAR EL SISTEMA DE MEJORAMIENTO DE LOGÍSTICA INCORPORANDO TIC`S
INICIATIVA ESTRATÉGICA / ELABORACIÓN DEL SISTEMA DE MEJORAMIENTO DE LOGÍSTICA INCORPORANDO TIC`S
DESCRIPCIÓN: El plan de capacitación, tiene como objetivo principal es consolidar las acciones de mejoramiento necesarias para corregir las desviaciones encontradas en el proceso de distribución y logística. Este proyecto se realizará a través de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, TIC, que gestionaran la información para cálculo de resultados y elaboración de informes para gestionar pedidos.

Presupuesto		
No.	Actividad	USD
1	Determinar las necesidades tecnologías de la empresa	100
2	Búsqueda y selección del mejor proveedor de software tecnológico	200
3	Recepción de propuestas	50
4	Análisis y selección de las propuestas	100
5	Capacitación de personal	200
6	Pruebas de funcionamiento	50
7	Seguimiento y monitoreo continuo	100
Total		800

Figura 88. Proyecto 17

Tabla 20. Resumen de Iniciativas Estratégicas / Proyectos

No.	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS/PROYECTOS	USD.
1	Búsqueda de fuentes de financiamiento para el capital de trabajo	1.000,00
2	Diseñar el plan de financiamiento organizacional adecuado	1.200,00
3	Diseñar el plan de refinanciamiento de deuda	1.050,00
4	Aumentar el nivel de satisfacción del cliente	900,00
5	Mantener Liderazgo en precios	1.900,00
6	Innovar del control del producto	1.450,00
7	Elaboración del Plan De Cuidado De Pollos	1.100,00
8	Diseñar proceso de compras anuales	1.200,00
9	Elaboración programa de pagos empresarial	1.100,00
10	Elaboración del manual de crédito y cobranza empresarial	1.000,00
11	Elaboración del plan de marketing estratégico	1.675,00
12	Creación del departamento de talento humano	1.500,00
13	Elaboración del manual de infraestructura empresarial	800,00
14	Elaboración del plan de mantenimiento vehicular	1.450,00
15	Desarrollar el programa de sueldos y salarios	1.750,00
16	Elaboración del plan de capacitación	800,00
17	Elaboración del sistema de mejoramiento de logística incorporando Tic`S	800,00
	TOTAL	20.675,00

CAPITULO V

5. DISEÑO DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

El diseño de procesos también incluye el diseño de nuevos servicios o la modificación de un proceso existente, inicia a nivel conceptual y finaliza en la denominada ingeniería de detalle, donde se especifican todas las variables importantes de proceso y el tipo de maquinaria y servicios a usar, es decir contempla la forma de producción, también incluye los planos de construcción.

El diseño de procesos es diferente a al diseño de maquinaria, aunque es cercano en espíritu, en el se deben evaluar las interacciones posibles entre los equipos al momento de operar, así como sus posibles interacciones en caso de que el proceso se desvíe, obviamente contempla el uso de operaciones unitarias.

Las metodologías de mejora, sistemáticamente conducidas, constituyen un efectivo mecanismo para obtener resultados favorables en los procesos o áreas de la organización. El curso permite conocer herramientas y técnicas para la mejora continua, así como también implementar el diseño de procesos en la organización. El modelo de diseño tiene como objetivo fundamental brindar una herramienta que permita diseñar una organización de nueva creación al tiempo que se va construyendo.

(Norma ISO 9001, 2008)

5.1. Políticas de calidad

La política de calidad es un breve documento de una extensión no mayor a una hoja que integra el manual de calidad y que resume y establece la misión y la visión de una organización orientadas a las expectativas de sus clientes y al compromiso con sus objetivos de calidad. (ISO 9001, 2008)

Para la confección de una política de calidad, se tienen en cuenta 5 factores que son los siguientes:

- Los requisitos de la norma ISO 9001:2008: la norma establece la necesidad de incluir los compromisos de cumplir con los requisitos de los clientes y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión.
- Cliente: gestionar la calidad es gestionar la satisfacción del cliente, en la política pueden incluirse directrices de comportamiento que incidan directamente en la satisfacción del cliente, por ejemplo la reducción de los plazos de entrega o mejorar la atención personal del cliente.
- Mercado: es posible tener en cuenta el comportamiento y/o los eslóganes de empresas competidoras
- Empresa: la política debe alinearse con la realidad de la propia organización, no estableciendo directrices ajenas a la misma o imposibles de cumplir. También debe tenerse en cuenta que la política debe ser entendida por todo el personal de la organización, por lo tanto, el vocabulario y las expresiones usadas deben ser los adecuados al nivel de los empleados.
- Dirección: la alta dirección debe comprometerse con la política de calidad, ya que es algo clave en la gestión de la organización.

Además, es la dirección de la organización la responsable de que todos estos puntos se cumplan. La dirección debe asegurar que todos los puntos de la política se cumplen. Por ello, suele ir firmada por la máxima autoridad en la organización, es decir, la dirección o gerencia.

La dirección de la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A. es consciente del compromiso social que representa gestionar seres vivos y por ello considera que la gestión que realiza sobre los mismos debe contribuir a la calidad de vida de las personas.

La DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A. entiende que debe ser considerada una organización de referencia en el producto y servicio que presta y por ello aplica la gestión basada en la excelencia, innovación, y mejora continua, como valores corporativos de referencia.

Para conseguir los fines propuestos ha desarrollado un modelo de gestión que aporta valor a la organización y se ha establecido actuar en las siguientes líneas:

- Asegurar que el producto y servicio cumplan con la satisfacción exigida por nuestros clientes.
- Profundizar en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, estableciendo planes estratégicos y objetivos alineados a las necesidades.
- Asegurar el cumplimiento de los compromisos legales.
- Optimizar el funcionamiento de los procesos a través de la calidad y la eficiencia.
- Promover un entorno positivo de desarrollo, participación y de formación con los empleados.
- Asegurar que esta política es difundida, entendida y aceptada por la Organización, con el fin de que contribuya al logro de los compromisos relacionados.

En referencia, al tema de tesis, es relevante exponer las ideas de Deming que recogen en los Catorce Puntos de la Gerencia, en los cuales afirma que todo proceso es variable y cuanto menor sea la variabilidad del mismo, mayor será la calidad del

producto resultante. En cada proceso pueden generarse dos tipos de variaciones o desviaciones con relación al objetivo marcado inicialmente: variaciones comunes y variaciones especiales. El objetivo principal del control estadístico de procesos es detectar las causas asignables de variabilidad de manera que la única fuente de variabilidad del proceso sea debido a causas comunes o no asignables, es decir, puramente aleatorias. (Deming, W. Edwards (1986). Out of the Crisis. MIT Press)

Es una señal de que la dirección tiene la intención de permanecer en el negocio y apunta a proteger a los inversores y los puestos de trabajo. A continuación, los 14 principios de Deming:

1. Constancia en el propósito de mejorar productos y servicios

- Más allá de hacer dinero, el objetivo de la empresa es mantenerse en el negocio y crear empleo.
- Para lograrlo: Investigación, Innovación y mejora continua.

2. Adoptar una nueva filosofía cooperativa

- La filosofía de mejorar continuamente se inicia en la gerencia y debe implantarse en todos los niveles de la organización.
- Mediante la formación, todos (empleados, proveedores y hasta clientes) deben tomar conciencia de sus deberes y responsabilidades, así como de los beneficios de la cooperación.
- La negatividad, los errores, la mano de obra ineficiente o un servicio antipático a un cliente son inaceptables.

3. Eliminar la inspección masiva como método de Control de Calidad

- Inspeccionar productos en varias fases de la línea de producción no es más que pagar a los trabajadores para que cometan fallos y luego los corrijan.
- Para evitarlo, la Calidad debe estar presente desde el principio.

- No se trata de eliminar la inspección desde ya, sino de hacerla innecesaria progresivamente mediante la mejora de los procesos y de la formación del personal.

4. Acabar con la práctica de adjudicar los contratos de compra al precio más bajo

- El coste de un producto no es su precio de compra, sino su precio de uso.
- Ordenar a Compras que busque el proveedor más barato garantiza trabajar con materias y servicios de baja Calidad.
- Un solo proveedor para cada producto, creando relaciones sólidas, leales y basadas en la fidelidad y la confianza.
- Dos lotes de la misma Calidad de un proveedor es difícil. De dos diferentes, es imposible, y eso genera desajustes.

5. Mejora continua tanto de la producción como de los servicios

- La búsqueda de mejoras no acaba nunca, es decir, no se desarrolla una fase de mejora con principio y fin.
- Empezando por la gerencia, todo el mundo debe estar predispuesto a focalizar puntos de mejora en planificación, producción, servicios... Es el modo de bajar los costes.
- El sistema de gestión debe mejorar constantemente mediante auditorías, análisis de la información, y acciones correctoras.

6. Instituir el entrenamiento y la capacitación de los trabajadores

- La formación de trabajadores, supervisores, directivos... en sus respectivos procesos no acaba nunca.
- Si un trabajador es quien enseña a otro nuevo lo que debe hacer y no está adecuadamente formado, el problema crece y la capacitación se degenera con cada nueva incorporación.

7. Establecer el liderazgo en los diferentes niveles de la organización

- Los supervisores no están para ordenar o recriminar o castigar.
- Su misión es dirigir personas; orientarlas y ayudarlas para que realicen mejor su trabajo; identificar quién necesita ayuda...
- Es preciso establecer líderes en la empresa en base a sus capacidades y aspiraciones, y que éstos generen el ambiente que involucre al personal en los objetivos de la empresa.

8. Sustituir el miedo por confianza y seguridad

- El miedo es un tremendo generador de pérdidas económicas.
- Si un trabajador tiene miedo de preguntar algo sobre su tarea, seguirá haciéndola mal o no la hará.
- Generar un clima de confianza y seguridad ante cualquier cuestión que se quiera plantear a la empresa involucra a los trabajadores y mejora la efectividad y la productividad.
- Si no existe ese clima, la responsabilidad es de la gerencia.

9. Derribar las barreras existentes entre diferentes departamentos

- Si los distintos departamentos o unidades de la empresa compiten entre ellos o los objetivos de uno perjudican a otro el resultado sólo puede ser la ineficiencia y un mal ambiente.
- Así se genera un desgaste continuo que imposibilita alcanzar los objetivos y detectar conjuntamente áreas de mejora.
- Hay que generar una visión de conjunto a largo plazo que facilite la colaboración y el beneficio común de la organización.

10. Eliminar eslóganes, lemas y frases exhortando a mejorar la productividad

- Anuncios, carteles, etc, crean ambiente, pero no aportan ni productividad ni Calidad y pueden generar rivalidades.

- Es más beneficioso dedicar los recursos de esas campañas a analizar procesos o las necesidades de los clientes.
- Lo importante no es decir que se ha logrado la ISO, sino poner los medios gerenciales para cumplirla de verdad y mantenerla en el tiempo, que es como llegan los resultados.

11. Eliminar las cuotas numéricas y la gestión por objetivos

- Cuotas y objetivos (en producción y en gerencia) se basan en números, no en Calidad ni procesos.
- Un trabajador presionado cumple su objetivo a cualquier precio sin tener en cuenta cómo afecta a la empresa en términos de imagen, posicionamiento, Calidad...
- Sustituir cuotas y objetivos periódicos por liderazgo: En lugar de premiar o castigar, analizar las variaciones y ayudar a eliminarlas.

12. Derribar las barreras que impiden el orgullo del trabajo bien hecho

- A las personas les motiva sentir que hacen bien su trabajo.
- Hay que eliminar todo lo que obstaculiza esos sentimientos: materiales y herramientas defectuosos, malos supervisores, evaluaciones anuales y comparación de méritos (generadores de mal ambiente y competiciones internas), etc.
- Nadie llega desmotivado a una empresa; si luego lo está, la empresa ha fallado y hay que analizar por qué y solucionarlo.

13. Establecer sólidos programas de formación y desarrollo personal

- Complementa el Principio 6, y se refiere al desarrollo de competencias que contribuyan a involucrar al personal (a todos los niveles) en la Cultura de la empresa, como trabajo en equipo, procesos estadísticos, nuevas tecnologías...
- Hay que permitir que los trabajadores puedan participar en la elección de sus áreas de desarrollo personal.

14. Tomar las medidas necesarias para que se produzca la transformación

- Toda la empresa debe implicarse en la transformación, pero es preciso crear un equipo especial capacitado y comprometido en liderar ese cambio.

La dirección toma la decisión del cambio, y luego debe ser el pilar del mismo liderando, motivando y siendo el primero en adoptar las propuestas del equipo y/o consultores en términos de formación personal, adaptación al cambio, etc

5.2 Levantamiento de procesos

El levantamiento de proceso nace a partir de la necesidad de Instituciones públicas o privadas para identificar y delimitar sus procesos con el fin de medirlos, analizarlos, mejorarlos (de requerirlo automatizarlos) y controlarlos. (Harrington, James, 1993)

Para lograr la visualización de los procesos y sub-procesos, las empresas, se apoyan en la representación de estos a partir de diagramas y fichas de procesos, que permiten obtener una información preliminar sobre la amplitud de los mismos, sus tiempos y sus actividades, aunque no existe una única manera de representarlos y describirlos. De igual manera existen diferentes metodologías de trabajo para desarrollar una gestión basada en procesos.

Pasos para el enfoque	Requisitos del apartado 4.1 de la ISO 9000:2000
1. Identificación y secuencia de los procesos.	a) Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización. b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
2. Descripción.	c) Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos son eficaces.
3. Seguimiento y medición de los procesos.	d) Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos. e) Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.
4. Mejora de los procesos.	f) Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

Figura 89. Alineación de la metodología
Fuente ISO 9000:2000

5.2.1 Mapa de Procesos

Es un gráfico donde se expresa de manera lógica un proceso que comprende una serie de subprocesos con sus respectivas actividades interrelacionadas, dónde se describe un determinado proceso, el flujo de información puede recorrer distintas áreas y roles.

También podemos encontrar un tipo de actividad, que tiene una función de mayor relevancia dentro de las actividades normales, pues buscan mitigar o evitar un riesgo asociado al elemento input que ingresa. Estas son las actividades de control.

Los procesos de acuerdo a su importancia se dividen en:

- **Procesos Gobernantes:** Gerenciales, de Planificación y Control, se realizan con el único y exclusivo fin de brindar las directrices necesarias a una organización.
- **Procesos Productivos:** Operativos o primarios, generan productos y servicios de alto impacto sobre la satisfacción del cliente.
- **Procesos Habilitantes:** Son procesos internos de apoyo a los productivos y gobernantes, se orientan a todo lo que tiene que ver con la infraestructura de la organización, desarrollo de capital humano, desarrollo tecnológico, sistemas de comunicación e información.

(Dávila, Zambrano Sandra. Siete Encadenamientos Estratégicos para hacer Ingeniería de Procesos, 2009)

Esta matriz de Michael Porter, permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final.

(Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, 1985)

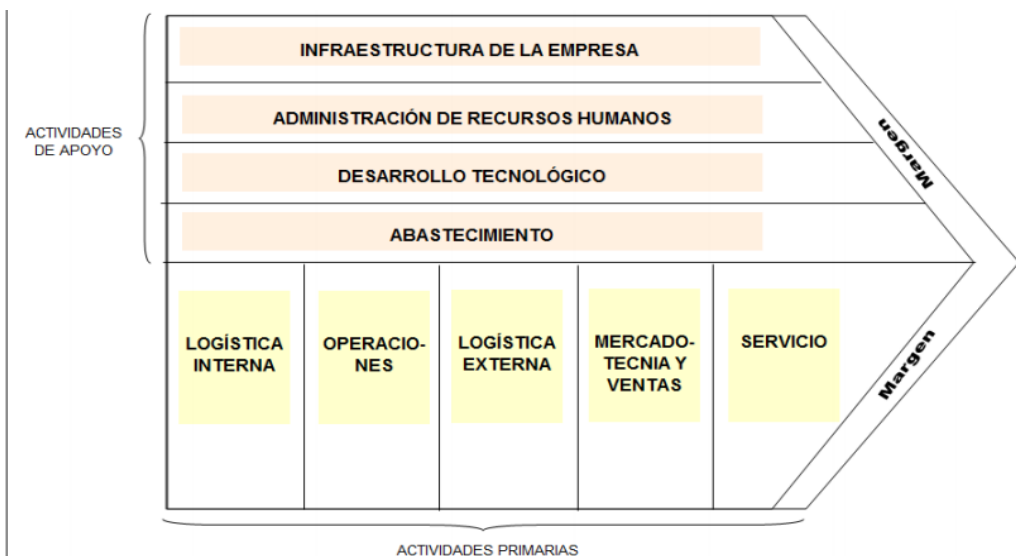


Figura 90. Cadena de Valor Michael Porter

Fuente: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, 1985

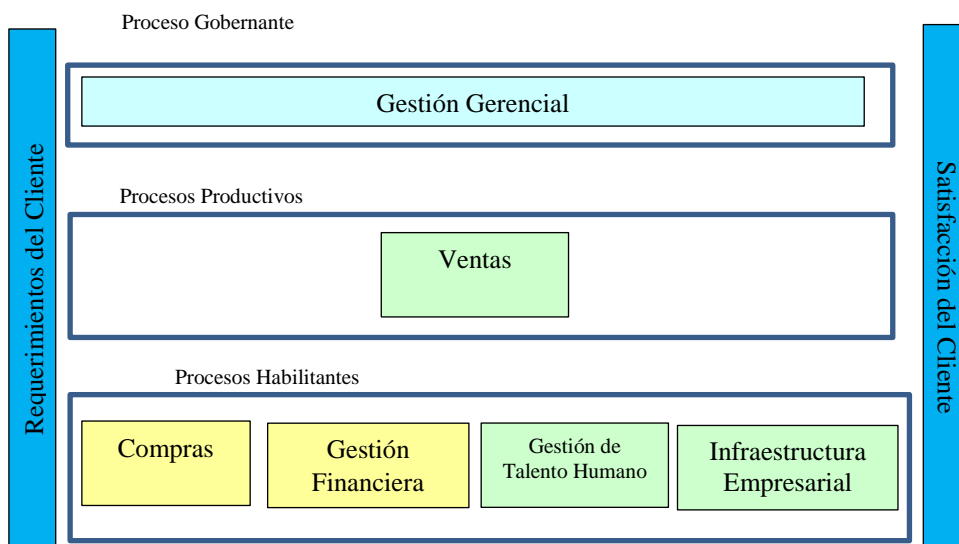


Figura 91. Propuesta de Mapa de Procesos de la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A.

5.2.2 Proceso

Se entiende cualquier actitud o grupo de actividades que emplea un insumo, le agregue valor y suministre un producto a un cliente externo o interno de esta manera todas las actividades presentes en desarrollo de un proceso deben tener un propósito común orientado a la satisfacción de la necesidad del cliente. (James Harrington H. Mejoramiento de los procesos de la empresa Mc. Graw –Hill 2000 página 67)

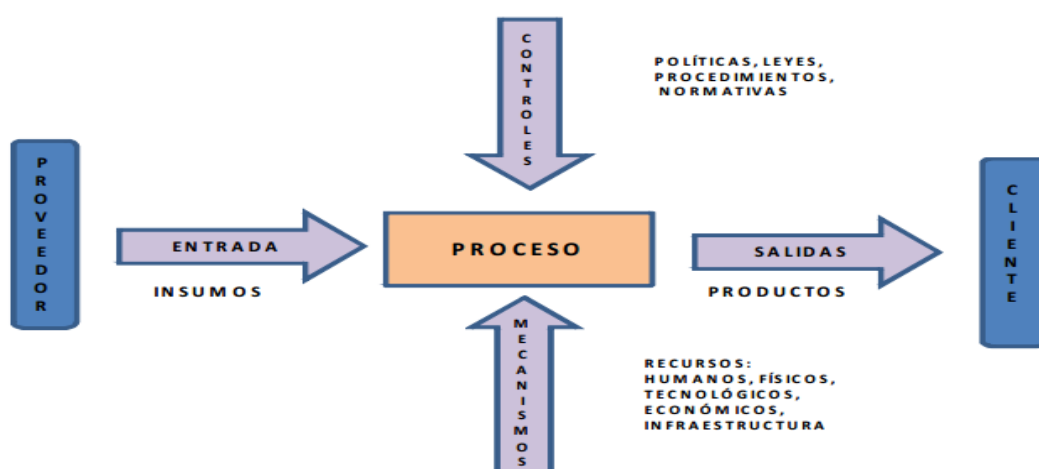


Figura 92. Contenido de un proceso

Fuente: James Harrington H. Mejoramiento de los procesos de la empresa Mc. Graw –Hill 2000

5.2.3 Elementos de los Procesos

- Entradas: Son todos los insumos o componentes imprescindibles, los cuales deben ser específicos, diferentes y correlativos para la elaboración de un producto o servicio, en la industria, se los denomina como materia prima.
- Transformación: Es la manera establecida sistemáticamente para desarrollar y ejecutar las diferentes tareas y actividades inherentes al proceso.

- Salida: Es el resultado, producto o servicio final o ejecutado con característica de interno o externo el cual es aceptado o no por los clientes/usuarios.
- Límites: Necesidad del cliente (comienzo) y necesidad satisfecha (fin).
- Medición y Control: Las actividades, operaciones o tareas dentro de todo procesos, requieren contar con criterios, instrucciones e instrumentos para detectar irregularidades y medir el desempeño del procesos en sus puntos críticos, controlar, corregir y suprimir las irregularidades, evaluar el desempeño del proceso y sus implicaciones.

5.2.4 Jerarquía de Procesos

- Macroprocesos: Conjunto de Procesos
- Procesos: Conjunto de Actividades que tienen necesidades como ingresos, utilización de recursos o mecanismos para agregar valor, controles, límites y resultados como salidas.
- Subprocesos: Conjunto de actividades
- Actividad: Conjunto de tareas.
- Poder y derecho de hacer, determinada sobre la base de las tareas del proceso para lograr sus objetivo, implica esencialmente el gasto de energía del ser humano el cual consume tiempo, dinero, instalaciones, equipos, etc.
- Tarea: Establecida por el proceso para lograr su objetivo, la tarea estará identificada y determinada por la institución. Esta tarea no puede avanzar en su desarrollo y ejecución sino existe la actividad.

Procesos Productivos

A. Ventas

A1 Análisis del cliente

Procesos Habilitantes

B. Compras

B1. Análisis del proveedor

C. Gestión Financiera

C1. Contabilidad – Cliente

C2. Contabilidad- Proveedor

D. Gestión de Talento Humano

E. Infraestructura empresarial

Procesos Gobernantes

F. Gerencia General

F1 Planificación Estratégica

Tabla 21. Listado Procesos

Descripción	Código
Ventas	A
Análisis del cliente	A1
Compras	B
Análisis del proveedor	B1
Gestión Financiera	C
Contabilidad	C1
Gestión de Talento Humano	D
Infraestructura empresarial	E
Gerencia General	F
Planificación Estratégica	F1

5.2.5 Selección de Procesos

Los procesos de selección son los que poseen falencias y problemas en el desarrollo ya sean problemas con clientes, con los proveedores, procesos de distribución lentos, problemas en la gestión financiera y la existencia de nuevas tecnologías. El enfoque utilizado es el ponderado de selección.

En este enfoque, se asigna a cada uno de los procesos principales procesos de la empresa una calificación de 1 a 5, en cuatro categorías:

Tabla 22. Categorías

Impacto en el cliente	¿Cuán importante es el cliente?
Susceptibilidad al cambio	¿Puede usted arreglarlo?
Desempeño	¿Cuán deteriorado se encuentra?
Impacto en la empresa	¿Qué importancia tiene para la empresa?

A continuación, siguiendo el enfoque ponderado de selección sugerido por H. James Harrington (1993, p.), se identificaron y seleccionaron los procesos críticos, con la siguiente ponderación:

Tabla 23. Calificación Procesos

Calificación	Impacto
1	bajo
5	alto

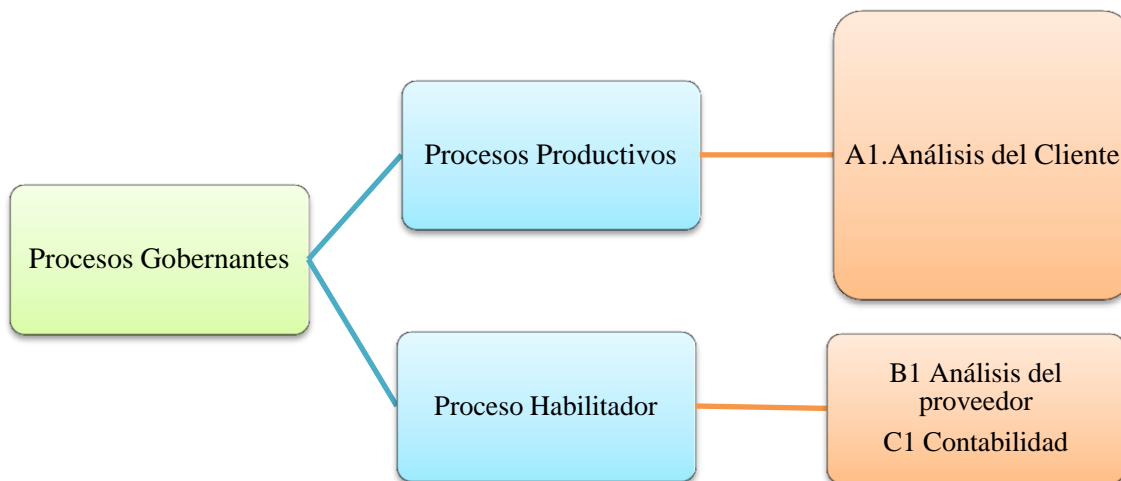
Se totalizan las calificaciones de las cuatro categorías por cada proceso de la empresa y estos totales se emplean para establecer prioridades.

Tabla 24. Selección de procesos, ponderación

Nombre del proceso	Susceptibilidad al cambio	Desempeño	Impacto en la empresa	Impacto en el Cliente	Total
Análisis del Cliente	4	5	5	5	19
Análisis del Proveedor	5	5	5	5	20
Contabilidad	5	5	5	5	19
Plan de Trabajo	4	4	5	5	18

5.2.6 Procesos Seleccionados

Se dispone a la presentación de los procesos seleccionados en su categoría:

**Figura 93.** Procesos Seleccionados

5.2.7 Hoja de costos y gastos operativos

En cuanto a los costos de personal tenemos:

Tabla 25. Costo de Personal

CARGO	NÚMERO DE COLABORADORES	VALOR POR PERSONA				CP*MIN
		ANUAL	MENSUAL	DIARIO	HORA	
Gerente General	1	60.000,00	5.000,00	166,66	20,83	0,347222222
Contadora General	1	24.000,00	2.000,00	66,66	8,33	0,138888889
Asistentes administrativas	3	43.200,00	1.200,00	40,00	5,00	0,25
Jefe de Ventas	1	14.400,00	1.200,00	40,00	5,00	0,083333333
Vendedores	5	21.240,00	354,00	11,80	1,48	0,122916667
Total	11	162840	9754	325,12	40,635	

Los costos de personal incluyen los sueldos, horas extras, comisiones incentivos sobre ventas, obligaciones sociales: aporte patronal, fondos de reserva, décimo tercero, décimo cuarto, vacaciones y beneficios sociales: uniformes, lunch, premios e incentivos, comisariato, enfermedad, bonos empresariales, capacitación y movilización.

Para la obtención del costo por persona por minuto se utiliza la fórmula:

$$CP*MIN = \frac{\text{ingreso anual}}{12 \text{ meses} * 30 \text{ días} * 8 \text{ horas} * 60 \text{ minutos}}$$

Tabla 26. Gastos operacionales de la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A

RUBRO	VALOR ANUAL	DESCRIPCIÓN
Transporte	145.169,72	Movilización del producto
Otros gastos	715,00	Reparaciones, mantenimiento, materiales
Total	145.884,72	

Para determinar el costo de operación por minuto CO * MIN. Se la aplica la fórmula:

$$CO * MIN = \frac{\text{Costo Operacional anual}}{12 \text{ meses} * 30 \text{ días} * 24 \text{ horas} * 60 \text{ minutos}}$$

$$CO * MIN = \frac{145\ 884,72}{12 * 30 * 24 * 60} = 0,28$$

Posteriormente, el resultado obtenido se divide para el número de empleados obteniendo el Costo Operacional por persona CO * P

$$CO * P = \frac{0,28}{11} = 0,2545$$

Para finalizar, se obtiene el costo total por minuto que equivale a la suma del costo de personal por minuto y el costo operacional por persona obteniendo lo siguiente:

CARGO	NÚMERO DE COLABORADORES	VALOR POR PERSONA				CP*MIN
		ANUAL	MENSUAL	DIARIO	HORA	
Gerente General	1	60.000,00	5.000,00	166,66	20,83	0,347222222
Contadora General	1	24.000,00	2.000,00	66,66	8,33	0,138888889
Asistentes administrativas	3	43.200,00	1.200,00	40,00	5,00	0,25
Jefe de Ventas	1	14.400,00	1.200,00	40,00	5,00	0,083333333
Vendedores	5	21.240,00	354,00	11,80	1,48	0,122916667
Total	11	162840	9754	325,12	40,635	

Figura 94. Costo por persona

5.2.7 Análisis de procesos

Flujograma o Diagrama de Flujo de Procesos

Es la representación gráfica del algoritmo o proceso. Se utiliza en disciplinas como programación, economía, procesos industriales y psicología cognitiva. En Lenguaje Unificado de Modelado (UML), un diagrama de actividades representa los flujos de trabajo paso a paso de negocio y operacionales de los componentes en un sistema. Un diagrama de actividades muestra el flujo de control general. En SysML el diagrama ha sido extendido para indicar flujos entre pasos que mueven elementos físicos (p.ej., gasolina) o energía (p.ej., presión). Los cambios adicionales permiten al diagrama soportar mejor flujos de comportamiento y datos continuos. Estos diagramas utilizan símbolos con significados definidos que representan los pasos del algoritmo, y representan el flujo de ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y de fin de proceso. (Bellows, Jeannie, Castek, 2000)

Simbología





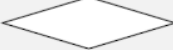


SÍMBOLO	SIGNIFICADO	VALOR
	OPERACION: Fases del proceso, método o procedimiento	Agrega valor AV
	INSPECCION Y MEDICION: Representa el hecho de verificar la naturaleza, calidad y cantidad de los insumos y productos.	No agrega valor NAV
	TRANSPORTE: Indica el movimiento de personas, material o equipo	No agrega valor NAV
	DEMORA: Indica retraso en el desarrollo del proceso, método o procedimiento	No agrega valor NAV
	DECISION: Representa el hecho de efectuar una selección o decidir una alternativa específica de acción	No agrega valor NAV
	ALMACENAMIENTO: Depósito y/o resguardo de información o productos, archivo de documentación	No agrega valor NAV
	RECEPCION O ENTRADA DE BIENES: Productos o material que ingresa en el proceso	No agrega valor NAV

Figura 95. International Organization for Standardization ISO

Fuente: ISO 9001

Análisis del cliente												
Responsable:	Contadora General			Tiempo:	71	Eficiencia en Tiempo	88,73%	Fecha	Enero 2015			
Ingresar:	Requerimiento Cliente			Costo:	1060,06	Eficiencia en costo	67%	Frecuencia	diaria			
Salida:	Producto							Volumen	37 313,49			
No.	Actividad	Responsable	INICIO	→	▲	▼	◆	Tiempo		Costo		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Reuniones de trabajo	Contadora General	●					60		500		Reuniones con posibles clientes en la ciudad de Quito y en ciertas provincias
2	Identificar la demanda del producto	Contadora General	■						3	150		
3	Determinar el segmento de menor costo y más utilidad	Contadora General	■						2	150		
4	Negociación con el cliente	Contadora General	●					1		150		Determinar condiciones del proceso de venta: precio, cantidad y forma de pago
5	Elaborar el cronograma de pedidos con el cliente	Contadora General	●					1		50		
6	Recibir la orden de pedido del cliente	Contadora General	●					1		10		
7	Entregar el producto al cliente	Contadora General		→						50		
8	Realizar el cobro de acuerdo a lo establecido con el cliente	Contadora General			▶					0,0432		Recaudar el efectivo o chequeal contado, letra de cambio a crédito, cheques postfechados
9	Entregar en contabilidad los comprobantes de egreso y cobro debidamente legalizados	Contadora General								0,021		
			FIN		SUBTOTAL			63	8	710	350,0642	
					TOTAL			71		1060,0642		
					EFICIENCIA			88,73%		67%		
								710+350,064				

Figura 96. Proceso Análisis del Cliente

Análisis del proveedor									
Responsable:		Contadora General		Tiempo:	41	Eficiencia en Tiempo:	80%	Fecha:	Enero 2015
Ingresa:		Requerimiento del producto		Costo:	810,0642	Eficiencia en costo:	57%	Frecuencia:	diaria
Salida:		Adquisición del producto						Volumen:	37 313,49
No.	Actividad	Responsable	Diagrama	Tiempo		Costo		OBSERVACIONES	
				AV	NAV	AV	NAV		
1	Reuniones de trabajo	Contadora General		30		250		Reuniones con posibles clientes en la ciudad de Quito y en otras provincias	
2	Identificar la oferta del producto	Contadora General			3	150			
3	Determinar proveedores que generen menor costo y mas utilidad	Contadora General			2	150			
4	Negociación con el proveedor	Contadora General		1		150		Determinar condiciones del proceso de venta: precio, cantidad y forma de pago	
5	Elaborar el cronograma de entrega del producto	Contadora General		1		50			
6	Remitir la orden de despacho al proveedor	Contadora General		1		10			
7	Disponer el vehículo para retirar el producto de la granja del proveedor	Contadora General			1	50			
8	Cargar el producto y pagar al proveedor	Contadora General			1	0,0432		Recaudar el efectivo o cheque al contado, letra de cambio a crédito, cheques postdatados	
9	Entregar en contabilidad los comprobantes de egreso y cobro debidamente legalizados	Contadora General			1	0,021			
$EficienciaTiempo = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV}$ $EficienciaCosto = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV}$				35	5	480	810,0642		
SUBTÓTAL				35	5	480	810,0642		
TÓTAL				41					
EFICIENCIA				80,48%		57%			

Figura 97. Proceso Análisis del Proveedor

5.3 Mejoramiento de los procesos

La mejora de los procesos, significa optimizar la efectividad y la eficiencia, mejorando también los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes. La mejora de procesos es un reto para toda empresa de estructura tradicional y para sistemas jerárquicos convencionales. (Harrington, J. H. 1993, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa)

El trabajo que se desarrolla, debe ser entendido como una serie de procesos que deben ser mejorados constantemente sobre la base de:

1. Comportamiento de equipo.
2. Compromiso de mejora constante.
3. Establecimiento de objetivos locales.
4. Establecimiento de mecanismos de medición.
5. Verificación de resultados.
6. Aplicación de medidas correctivas o preventivas, de acuerdo a los resultados obtenidos, etc.

Al aplicar esta metodología se pueden llevar a cabo las siguientes acciones en los procesos de la empresa:

- Mejorar: Perfeccionamiento de las actividades y del proceso, reduciendo costos y tiempo.
- Fusionar: Combinación o integración de actividades o procesos
- Suprimir o Eliminar: Exclusión o anulación de actividades o procesos.
- Crear: Establecer o constituir actividades o procesos para el adecuado funcionamiento de la empresa.

5.3.1 Etapas del Mejoramiento

Existen cinco fases para el mejoramiento continuo de los procesos de la empresa, cada una de las cuales está determinada por actividades específicas: (Metodología de Harrington, 1993)

1. Fase I: Organización para el mejoramiento.
2. Fase II: Conocimiento del proceso.
3. Fase III: Modernización del proceso.
4. Fase IV: Mediciones y Controles.
5. Fase V: Mejoramiento continuo.

1. Organización para el mejoramiento

Asegurar el éxito mediante el establecimiento de liderazgo, comprensión y compromiso. Comprende la formación y organización del equipo de mejoramiento del proceso, define los límites del proceso e inicia el sistema de medidas del proceso.

2. Comprensión del proceso

Comprender todas las dimensiones del actual proceso de la empresa, para lograrlo debemos analizar las siguientes características:

- Flujo: Los métodos para transformar el input en output
- Efectividad: Cuán bien se satisfacen las expectativas del cliente
- Eficiencia: Cuán acertadamente se utilizan los recursos para generar un output
- Tiempo del ciclo: El lapso necesario para transformar el input en output
- Costo: Los gastos correspondientes a la totalidad del proceso.

La comprensión de estas características ayuda a identificar las áreas problemáticas que son claves dentro del proceso, esta información proporcionará la base para modernizar el proceso.

3. Modernización

Comprende el mejoramiento real de un proceso de la empresa en cuanto a eficiencia, efectividad y adaptabilidad.

Principios de Modernización

La modernización implica reducción de despilfarros y excesos, atención a cada uno de los detalles que pueden conducirnos al mejoramiento del rendimiento y de la calidad.

Las 12 herramientas básicas de modernización que se pueden aplicar a la empresa son:

1	Eliminación de la burocracia	Suprimir tareas administrativas, aprobaciones y papeleos
2	Eliminación de la duplicación	Suprimir actividades idénticas que se realizan en partes diferentes del proceso
3	Evaluación del valor agregado	Estimar cada actividad del proceso de la empresa para determinar su contribución a la satisfacción de las necesidades del cliente, las actividades del valor agregado real son aquellas por las cuales los clientes le pagan a usted
4	Simplificación	Reducir la complejidad del proceso
5	Reducción del tiempo del ciclo del proceso	Determinar las formas de aminorar el tiempo del ciclo para satisfacer o exceder las expectativas del cliente y minimizar los costos de almacenamiento
6	Prueba de errores	Dificultar la realización incorrecta de la actividad
7	Eficiencia en la utilización de los equipos	Hacer uso efectivo de los bienes capital y del ambiente de trabajo para mejorar el desempeño general
8	Lenguaje Simple	Reducir la complejidad de la manera como escribimos o hablamos para una mayor comprensión
9	Estandarización	Elegir una forma sencilla de realizar una actividad y hacer que todos los colaboradores lo lleven a cabo del mismo modo todas las veces
10	Alianzas con proveedores	El desempeño general de cualquier procesos aumenta cuando mejora el input de sus proveedores
11	Mejoramiento de situaciones importantes	Esta herramienta tiene como objetivo ayudar al mejoramiento en la búsqueda de formas creativas para cambiar significativamente el proceso (se utiliza cuando las anteriores no han dado resultado)
12	Automatización y/o mecanización	Aplicar herramientas, equipos y computadores a las actividades rutinarias y que demandan mucho tiempo

Figura 98. Herramientas básicas de modernización

Fuente Harrington James, 1994

4. Mediciones y Controles

Poner en práctica un sistema para controlar el proceso para un mejoramiento progresivo.

- Suministrar retroalimentación a los subalterno sobre su desempeño es parte esencial de cualquier proceso de mejoramiento.
- Las medidas en el proceso son ventanas a través de las cuales se puede observar y controlar, sin mediciones confiables no es posible tomar decisiones inteligentes.

5. Mejoramiento Continuo

Poner en práctica un proceso de mejoramiento continuo independientemente de la buena reputación de los productos o servicios o si el proceso es el mejor, no puede dejar de mejorar, no ha llegado al final del ciclo de mejoramiento del proceso de la empresa, se encuentra en el comienzo de una etapa de mejoramiento progresivo y continuo.

5.3.2 Diseño de herramientas para el mejoramiento

Para establecer la propuesta de mejoramiento de los procesos de la empresa, se utilizarán las siguientes herramientas:

- Diagramas de Flujo
- Hoja de mejoramiento
- Hoja de caracterización

Diagramas de Flujo

Los diagramas de flujo representan gráficamente las actividades que conforman un proceso. El diagrama de flujo, es una representación gráfica de la secuencia sistemática de las actividades que integran un proceso con la simbología adecuada. Son la representación gráfica de los hechos, movimientos, relaciones y articulaciones

que coadyuvan a disciplinar la manera de pensar, muestran claramente las actividades o tareas en las cuales se podrían producir cuellos de botella o improductividades.

Un Diagrama de Flujo contiene:

- Nombre del proceso - Responsable
- Frecuencia - Volumen
- Número de Actividad - Actividades
- Entrada - Salida
- Tiempo - Costo
- Eficiencia de Tiempos - Eficiencia en Costos
- Simbología – Observaciones

Hoja de mejoramiento

Herramienta que permite visualizar problemas detectados en los procesos y las soluciones propuestas, hace una comparación entre los tiempos, costos y eficiencias en costo y tiempo de la situación actual con los de la situación propuesta estableciendo diferencias y observaciones. También permite determinar los beneficios esperados en tiempos y costos mediante la aplicación de las siguientes fórmulas:

Ahorro Anual Esperado en Tiempo = Frecuencia Anual x Ahorro (diferencia entre la situación actual – situación propuesta)

Beneficio Anual Esperado en Costo = Frecuencia Anual x Ahorro (diferencia entre la situación actual – situación propuesta)

Una hoja de mejoramiento contiene:

- Nombre del Proceso - Código
- Problemas Detectados - Soluciones Propuestas
- Situación Actual: Se colocan los tiempos, costos y eficiencia en costo y tiempo del proceso antes del mejoramiento
- Situación Propuesta: Se establecen los tiempos, costos y eficiencia en costo y tiempo con las correcciones y mejoras del proceso.
- Diferencia: Se obtiene de la resta entre la situación actual y propuesta de los tiempos, costos y eficiencia en tiempo y costos
- Beneficio del proceso: Representa el ahorro en tiempo y/o costo para la empresa.

Hoja de Caracterización

La identificación de los rasgos distintivos del proceso se conoce como caracterización, que no es otra cosa que establecer la relación con los demás procesos internos o externos, los insumos, los riesgos y controles, permitiendo a los usuarios del sistema clarificar de forma sencilla el accionar de la Empresa y la gestión de sus procesos.

La caracterización de los procesos debe contener como mínimo

- Descripción del Macroproceso, Proceso y Subproceso
- Objeto del proceso y responsable del mismo
- Proveedores e insumos o entradas y productos o salidas y usuarios o clientes
- Recursos asociados a la gestión del proceso
- Riesgos y controles asociados e indicadores del proceso
- Requisitos relacionados con el proceso y documentos y registros del mismo

A continuación, el diagrama de flujo del proceso cliente con las actividades mejoradas y creadas, con el objetivo de optimizar tiempo y disminuir costos:

AL CLIENTE									
Objetivo: Vender a los clientes el producto de acuerdo al requerimiento establecido en la negociación									
Alcance: Entregar al cliente el producto en el lugar establecido y recepción del pago.									
Tiempo	41	Eficiencia en Tiempo		95% 95%		Frecuencia Volumen		Días 13 094	
Costo	545,1129	Eficiencia en Costo							
No.	Actividad	Cargo			Tiempo		Costo		OBSERVACIONES
		Contadora General	Administrador Ventas	Vendedor	AV	NAV	AV	NAV	
1	Reunión de Trabajo				10		100		
2	Visitas a Clientes Potenciales				10		200		
3	Identificar los posibles clientes				5		10		
4	Negociar pedido con el cliente				5		100		Determinar: cantidad, precio, calidad y forma de pago.
5	Se realiza el pedido								
6	Envío de la orden de pedido a Planta Central	si				1	0,0125		
7	Verificar stock con proveedor				1		0,045		
8	Stock adecuado		si						
9	Buscar otro proveedor para solicitar pedido			no	5		100		
10	Facturar pedido				1		0,0422		
11	Envío de pedido					1	10		
12	Control de arribo de pedido por cliente				1		5		
13	Pedido cumple con todos los requisitos			si					
14	Devolución del producto			no	1		20		
15	Se recibe pago por el cliente				1		0,0125		Recaudar el efectivo o cheque al contado, letras de cambio a crédito, cheques postfechados.
		FIN			29	2	525,1006	10,0125	
					41		545,1129		
					95%		95%		
CAMBIOS									
MEJORADO:		3	ELABORADOR POR:				REVISADO POR:		APROBADO POR:
FUSIONADO:			Verónica Vega Estrella						
SUPRIMIDO:									
CREADOS:		7							

Figura 99. Proceso Cliente – Flujo de Diagramación

A1 CLIENTE												
PROBLEMAS DETECTADOS												
- No se identifica los posibles escenarios negativos durante la ejecución de las actividades												
- No se muestra las alternativas de posibles soluciones												
- No hay interacción con el proceso contabilidad												
SOLUCIONES PROPUESTAS												
- Aumento de posibles inconvenientes en los pedidos												
- Posibles soluciones para retomar la ejecución del proceso												
- Se especificó las actividades faltantes pertenecientes al proceso de contabilidad												
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA				
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO	
71	1060,06	88,73%	67%	41	545,1129	95%	98%	30	514,9471	11,27	33	
Beneficio Anual Esperado en Tiempo (13 094 X 360 X 30)						=	141 415 200 minutos					
Beneficio Anual Esperado en Costo (13 094 X 360 X 514,9471)						=	2 427 378 238 dólares					

Figura 100. Hoja de Mejoramiento del proceso cliente

Caracterización de los procesos	
Macroproceso: Ventas Proceso Análisis Cliente	Código: A1 F. Elaboración F. Revisión
Página 1	
A. Objetivo: Vender a los clientes el producto de acuerdo al requerimiento establecido en la negociación.	
B. Alcance: Entregar al cliente el producto en el lugar establecido y recepción del pago.	
C. Responsable: Contadora General, Administrador de Ventas y Vendedor	
D. Requisitos: Servicio Rápido y adecuado Precios accesibles y competitivos Tener camiones para la entrega del producto	
E. Indicadores: - Monto de ventas al año en unidades monetarias - Clientes inconformes con el servicio = Clientes inconformes con el servicio/ total de clientes atendidos	
F. Entradas: Requerimiento del cliente	
G. Salidas: Ventas	
H. Controles Políticas de la empresa, Resolución No. 019-2014 del Pleno del COMEX.	

Figura 101. Hoja de Caracterización del Proceso Cliente

B1. PROVEEDOR									
Objetivo: Crear una relación de negocio estable basada en la confianza y cumplimiento de los compromisos realizados mediante una excelente comunicación									
Alcance: Retirar el producto en las fechas establecidas y realizar el pago del 50%									
Tiempo	28	Eficiencia en Tiempo	82%	Frecuencia Volumen		Diaria			
Costo	280,38	Eficiencia en Costo	93%			13 094			
No.	Actividad	Cargo			Tiempo		Costo		OBSERVACIONES
		Contadora General	Administrador Ventas	Vendedor	AV	NAV	AV	NAV	
		INICIO							
1	Revisión de lista de proveedores	[]			15		50		
2	Envío de respuesta de nuevos proveedores		[]			5		20	
3	Existe respuesta de los proveedores nuevos		{ } no						
4	Aumenta listado de nuevos proveedores		si []		2		0,34		
5	Verificar existencia de stock suficiente		[]		1		10		
6	En que tiempo entrega pedido		no si { } si						
7	Entrega en 12 horas			[]	1		150		
8	Entrega de factura y producto a empresa			[]	1		0.90		(Roberto Flores, vendedor)
9	Arribo a planta central			[]	2		50		
10	Control del producto			[]	1		0,0433		
				FIN	23	5	260,3833	20	
					28		280,3833		
					82%		93%		
CAMBIOS			ELABORADOR POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:		
MEJORADO:		9	Verónica Vega Estrella						
FUSIONADO:									
SUPRIMIDO:									
CREADOS:		1							

Figura 102. Proceso Proveedor – Flujo de Diagramación

B1 PROVEEDOR											
PROBLEMAS DETECTADOS - No se identifica los posibles escenarios negativos durante la ejecución de las actividades - No se muestra las alternativas de posibles soluciones - No hay interacción con el proceso contabilidad											
SOLUCIONES PROPUESTAS - Aumento de posibles inconvenientes con los proveedores - Posibles soluciones para retomar la ejecución del proceso - Se especificó las actividades faltantes pertenecientes al proceso de contabilidad											
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
41	810,0642	80,48%	57%	28	280,3833	82%	93%	13	529,6809	19,52%	43%
Beneficio Anual Esperado en Tiempo (13 094 X 360 X 13) = 61 279 920 minutos Beneficio Anual Esperado en Costo (13 094 X 360 X 529,6809) = 2 496 831 014 dólares											

Figura 103. Hoja de Mejoramiento – Proceso Proveedor

Caracterización de los procesos	
Macroproceso: Compras	Código: B1
Proceso Análisis Proveedor	F. Elaboración
	F. Revisión
Página 1	
A. Objetivo: Crear una relación de negocio estable basada en la confianza y cumplimiento de los compromisos realizados mediante una excelente comunicación.	
B. Alcance: Retirar el producto en las fechas establecidas y realizar el pago del 50%.	
C. Responsable: Contadora General, Administrador de Ventas y Vendedor	
D. Requisitos: Realizar un control permanente de la producto Tener criterio y experiencia para realizar las compras Tener camiones para retirar del producto	
E. Indicadores: - Eficiencia en la compra de productos= compras realizadas/compras programadas * 100	
F. Entradas: Requerimiento del producto	
G. Salidas: Adquisición del producto	
H. Controles Políticas de la empresa, Resolución No. 019-2014 del Pleno del COMEX.	

Figura 104. Hoja de Caracterización del Proceso Proveedor

C1. CONTABILIDAD - CLIENTE							
Objetivo: Tener un registro oportuno de las ventas							
Alcance: Recepar el comprobante de pedido, emitir y registrar factura y comprobante de retención							
Tiempo		7	Eficiencia en Tiempo		100%	Frecuencia	
Costo		8,153	Eficiencia en Costo		100%	Volumen	
						Diaria	
						13 094	
No.	Actividad	Cargo Contadora General	Tiempo		Costo		OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV	
		INICIO					
1	Recibo comprobante de pedido	[Rectángulo]	1		4,87		
2	Emitir factura	[Óvalo]		1		0,81	
3	Factura Adecuada	{Rombo}					
4	Emitir Retención en la fuente	[Rectángulo]	1		0,99		
5	Recibo de pago	[Rectángulo]	1		0,48		
6	Realización de asiento contable	[Rectángulo]	1		0,98		
7	Registro de factura y retención en el sistema	[Rectángulo]	1		0,023		
8	Registrar en el informe contable	[Rectángulo]	1		0,90		
		FIN	6	1	7,343	0,81	
			7		8,153		
			86%		90%		
CAMBIOS							
MEJORADO:							
FUSIONADO:							
SUPRIMIDO:							
CREADOS:		8	ELABORADO POR: Verónica Vega		REVISADO POR:		APROBADO POR:

Figura 105. Flujo de Diagramación – Proceso Contabilidad – Cliente

Caracterización de los procesos	
Macroproceso: Gestión Financiera	Código: C1
Proceso Contabilidad Cliente	F. Elaboración F. Revisión
Página 1	
A. Objetivo: Tener un registro oportuno de las ventas .	
B. Alcance: Receptar el comprobante de pedido, emitir y registrar factura y comprobante de retención.	
C. Responsable: Contadora General	
D. Requisitos: Factura y comprobante de retención detallados adecuadamente	
E. Indicadores: - Eficiencia en la entrega de los informes contables= Número de informes entregados/ número de informes solicitados * 100 Ventas registradas/ ventas programas *100	
F. Entradas: Recibo Comprobante de pedido	
G. Salidas: Factura	
H. Controles Políticas de la empresa y Servicio de Rentas Internas	

Figura 106. Flujo de Diagramación – Proceso Contabilidad Cliente

C2. CONTABILIDAD - PROVEEDOR							
Objetivo: Tener un registro oportuno de las compras							
Alcance: Receptar y revisar factura							
Tiempo		Eficiencia en Tiempo		Eficiencia en Costo		Frecuencia	
Costo		100%		100%		Diaria	
3,7305						13 094	
No.	Actividad	Cargo	Tiempo		Costo		OBSERVACIONES
			Contadora General	AV	NAV	AV	
		INICIO					
1	Recibir factura proveedor			1		0,023	
2	Revisión si hay pago contado o crédito			1		0,043	
3	Revisión si tiene o no IVA			1		0,87	
4	Cumple con los requisitos contables						
5	Devolver factura	no			1	0,65	
6	Elaborar pago en la cuenta del banco			1		0,9	
7	Elaborar retención en la fuente			1		0,9	
8	Factura y retención están detallados adecuadamente						
9	Emitir cuenta de pago y retención	si		1		0,32	
10	Recibir documentos debidamente legalizados			1		0,0245	
		FIN		7	1	3,0805	0,65
				8		3,7305	
				88%		83%	
CAMBIOS							
MEJORADO:		ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:	
FUSIONADO:		Verónica Vega					
SUPRIMIDO:							
CREADOS:		10					

Figura 107. Flujo de Diagramación – Proceso Contabilidad - Proveedor

Caracterización de los procesos	
Macroproceso: Gestión Financiera Código: C2	
Proceso Contabilidad Proveedor	F. Elaboración F. Revisión
Página 1	
A. Objetivo: Tener un registro oportuno de las compras	
B. Alcance: Receptar y revisar factura	
C. Responsable: Contadora General	
D. Requisitos: Factura detallada adecuadamente y pago en la cuenta bancaria del 50%	
E. Indicadores: - Compras realizadas/ compras programadas	
F. Entradas: Recibo Documentos legalizados, factura y comprobante de retención	
G. Salidas: Pago en cuenta bancaria	
H. Controles Políticas de la empresa y Servicio de Rentas Internas	

Figura 108. Hoja de Caracterización– Proceso Contabilidad Proveedor

MATRIZ RESUMEN														
PROCESO	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA				BENEFICIO	
	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO
			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO		
A. Gestión Comercial														
A1. Análisis del Cliente	71	1060,06	88,73%	67%	41	545,1129	95%	98%	30	514,9471	11,27	33	141.415.200,00	2.427.378.238,00
A2. Análisis del proveedor	41	810,0642	80,48%	57%	28	280,3833	82%	93%	13	529,6809	19,52%	43%	61.279.920,00	2.496.831.014,00
C. Contabilidad														
C1 Contabilidad -Cliente					7	8,153	86%	90%						
C2 Contabilidad Proveedor					8	3,7305	88%	83%						
TOTAL	112	1870,1242	1,6921	1,24	84	837,3797	351%	364%	43	1044,628	11,4652	33,43		
PROMEDIO DE EFICIENCIAS			84,605	62			88%	91%			15%	38%		
BENEFICIO ANUAL TOTAL ESPERADO EN TIEMPO													202.695.120,00	
BENEFICIO ANUAL TOTAL ESPERADO EN COSTO														4.924.209.252,00

Figura 109. Matriz Resumen de los procesos y costos

5.4 Establecimiento de la Cadena de Valor

Herramienta que permite analizar las actividades de una empresa, mediante la descomposición en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. (Porter, Michael. Estrategia y Ventaja Competitiva. Ediciones Deusto. Barcelona, 2006).



Figura 110. Propuesta de Cadena de Valor
5.5 Documentación de procesos

El desarrollo consiste en el relato detallado del procedimiento, paso a paso, en forma ordenada y sistemática; Para documentar los procedimientos en esta etapa, puede llevarse a cabo a través de una persona que conozca e investigue el procedimiento para que lo pueda documentar o bien, o a través de todo un equipo, que como requisito indispensable, es que debe ser parte de dicho proceso dado que si no conoce el proceso, se detendría el avance, según lo que se decida, un colaborador del Departamento de Organización y Métodos, estará en las mejores condiciones de apoyarlo. (Organización y Métodos un Enfoque Competitivo, McGraw-Hill, 2001)

El Desarrollo se conforma con los siguientes y tres puntos:

- **NÚMERO DE LA ACTIVIDAD:** Se asignará un número consecutivo a cada actividad con la finalidad de ordenarlas e identificarlas fácilmente.
- **RESPONSABLE:** En el espacio destinado para este fin, se anotará el nombre del puesto inherente a la actividad, el cual será el encargado de efectuar la actividad que se está describiendo, las actividades son por tanto, una responsabilidad.
- **DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LA ACTIVIDAD:** Es la narración escrita, precisa y detallada, de todas las diligencias del procedimiento, mismas que se convierten el encargo que tienen que cumplir el responsable de la actividad de acuerdo en el documento.

A1 Análisis del Cliente		
No. Actividad	Responsable	Descripción Detallada de la Actividad
A 1.1	Contadora	Reunir al equipo de trabajo para desarrollar planes de acción que detallen posibles clientes.
A 1.2	Administrador de Ventas	Visitar a Clientes Potenciales: Dirigirse a los lugares seleccionados
A 1.3	Administrador de Ventas	Identificar los posibles clientes: Analizar y seleccionar a los clientes que reúnan los requisitos establecidos por la empresa
A 1.4	Contadora	Negociar pedido con el cliente: Determinar la cantidad, calidad, cronograma de entrega y forma de pago.
A 1.5	Contadora	Realizar el pedido: Manifestación de posibles dificultades
A 1.6	Administrador de Ventas	Enviar de la orden de pedido a Planta Central: Reconocimiento del pedido con planteado.
A 1.7	Administrador de Ventas	Verificar stock con proveedor : Constatar o asegurar el producto en las granjas del proveedor para retirarlo
A 1.8	Administrador de Ventas	Asegurar el stock del producto
A 1.9	Administrador de Ventas	Buscar otro proveedor para solicitar pedido: Tener un plan de acción para solicitar posibles incumplimientos.
A 1.10	Contadora	Facturar pedido: Esta actividad esta enlazada con el proceso contable, el cual es el que da inicio al proceso de documentación de respaldo para el respectivo registro interno de la empresa.
A 1.11	Administrador de Ventas	Enviar de pedido: Transportar el pedido al cliente
A 1.12	Administrador de Ventas	Controlar de arribo de pedido por cliente: Monitoreo de la transportación del producto.
A 1.13	Vendedor	Pedir cumple con todos los requisitos: Verificar la calidad y condiciones para entrega del producto.
A 1.14	Vendedor	Devolver del producto: Acuerdo establecido por inconformidad del producto
A 1.15	Vendedor	Recibir pago por el cliente: El vendedor recibe el 50% del pago en efectivo

Figura 111. Proceso Cliente

B1 Análisis del Proveedor		
No. Actividad	Responsable	Descripción Detallada de la Actividad
B1.1	Contadora	Revisar de lista de proveedores: Analizar los proveedores que proporcionan utilidad
B1.2	Administrador de Ventas	Enviar de respuesta de nuevos proveedores: Análisis de la respuesta, verificar condiciones favorables para la empresa
B1.3	Administrador de Ventas	Existir respuesta de los proveedores nuevos: Confirmar la respuesta o no de los proveedores.
B1.4	Administrador de Ventas	Aumentar listado de nuevos proveedores: Registrar y clasificar a los proveedores
B1.5	Administrador de Ventas	Verificar existencia de stock suficiente: Confirmar la cantidad del producto
B1.6	Administrador de Ventas	Confirmar el tiempo que tarde en entregar el pedido
B1.7	Vendedor	Entregar en 12 horas
B1.8	Vendedor	Entregar de factura y producto a empresa: Asegurar la entrega de los documentos respectivos debidamente legalizados que confirmen la recepción y pago.
B1.9	Vendedor	Ir a planta central
B1.10	Vendedor	Controlar del producto: Asegurar las condiciones y especificaciones del producto planteadas por el cliente.

Figura 112. Proceso Proveedor

C1 Contabilidad-Cliente		
No. Actividad	Responsable	Descripción Detallada de la Actividad
C1.1	Contadora	Recibir comprobante de pedido: Documento que autoriza realizar la facturación
C1.2	Contadora	Emitir factura: Proceder a realizar el documento de soporte de la venta
C1.3	Contadora	Facturar Adecuada: Verificar el desglose respectivo del valor y la retención establecida
C1.4	Contadora	Emitir Retención en la fuente: Realizar este comprobante correctamente que especifique la retención con el respectivo número de factura
C1.5	Contadora	Recibir el pago: Verificar los datos de soporte de la venta
C1.6	Contadora	Realizar de asiento contable: correspondiente registro de constatación de la venta realizada
C1.7	Contadora	Registrar factura y retención en el sistema: proceso de registro mediante el software de la empresa para respaldar electrónicamente los documentos de la venta
C1.8	Contadora	Registrar en el informe contable: Registrar diariamente las ventas para reflejar el informe el número de ventas total

Figura 113. Proceso Contable Cliente

C2 Contabilidad-Proveedor		
No. Actividad	Responsable	Descripción Detallada de la Actividad
C2.1	Contadora	Recibir factura proveedor: Receptar el documento que confirma el proceso de venta y el pago correspondiente.
C2.2	Contadora	Revisar si hay pago contado o crédito: Verificación del método de pago
C2.3	Contadora	Revisar si tiene o no IVA: Verificar el desglose respectivo de los impuestos.
C2.4	Contadora	Cumplir con los requisitos contables: Verificar que la documentación sea la correcta con el detalle de las especificaciones correspondientes.
C2.5	Contadora	Devolver factura: Procedimiento a seguir si el producto esta en mal estado
C2.6	Contadora	Elaborar pago en la cuenta del banco: Reflejar mediante comprobante el pago respectivo verificar cuenta.
C2.7	Contadora	Elaborar retención en la fuente: Registrar la correspondiente retención del impuesto
C2.8	Contadora	Facturar y realiar la retención adecuadamente: Verificar el desglose de los procedimientos de la compra del producto.
C2.9	Contadora	Emitir cuenta de pago y retención: Documentar para constatar mediante este documento el pago realizado con los respectivas retenciones
C2.10	Contadora	Recibir documentos debidamente legalizados: Comprobar la autenticidad de los comprobantes

Figura 114. Proceso Contable Proveedor

5.6 Determinación e indicadores de desempeño de procesos

Los indicadores son elementos informativos del control de cómo funciona una actividad, hacen referencia a parámetros estables que sirven de magnitud de comprobación. (Harrington, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, 1994).

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

- **MEDIBLE:** Cuantificable en términos de frecuencia o de cantidad, cuantificar lo que se pretende alcanzar

Mediciones de efectividad:

Son los resultados que se obtienen de los recursos empleados, éstos están relacionados directamente con los clientes internos y/o externos e indican el acierto con que el output de una actividad o grupo de actividades satisface las expectativas del cliente. Un proceso efectivo considera medidas en cuanto a exactitud, puntualidad, confiabilidad y servicio de la empresa frente a sus clientes.

Mediciones de eficiencia:

El proceso eficiente es aquel en el cual los recursos se han minimizado y el desperdicio se ha eliminado, dentro de este grupo se considera el rendimiento, uso de recursos humanos, económicos y materiales, reducción de costos.

Mediciones de adaptabilidad:

Las medidas de adaptabilidad reflejan cuán bien reaccionan el proceso y las personas frente a peticiones específicas del cliente o a la atmósfera cambiante, el

sistema de medición debe orientarse a la capacidad que tiene el proceso para reaccionar inmediatamente ante las solicitudes específicas internas y/o externas.

Las medidas típicas de adaptabilidad son: Número de solicitudes especiales por mes, % de solicitudes especiales atendidas, % de solicitudes atendidas por los empleados de contacto directo con el cliente, etc.

- ENTENDIBLE: Reconocido fácilmente por aquellos que lo usan, acceso a sus insumos.

- CONTROLABLE: Manejable dentro de la estructura organizacional. Los insumos son variables utilizadas dentro del ámbito de gestión

PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LOS PROCESOS PRODUCTIVOS DE LA DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A.								
No.	Nombre del Indicador	Explicación	Fórmula	Aplicación	Ref.	Evaluación		Observación
						+	-	
1	Recepción del producto	Mide la recepción de pedidos con respecto al número de pedidos programados en la semana	$\frac{\text{Número Pedidos recibidos}}{\text{Total de pedidos programados}} * 100$	En la semana se programa retirar 9 pedidos de los cuales se reciben 8 pedidos $(8/9) = (0,88 * 100) = 88,88\%$	90%		1,12	Existe retrasos en la entrega por parte del proveedor
2	Clientes inconformes con el servicio	Determina el porcentaje de los clientes inconformes con respecto al total de clientes atendidos en la semana	$\frac{\text{Número clientes conformes}}{\text{Número de clientes atendidos}} * 100$	En una semana 30 clientes atendidos 2 se encuentran inconformes con el servicio $(2/30) = (0,066 * 100) = 6,66\%$	5%		1,66	Gran cantidad de pedidos por entregar estan demorados
3	Ordenes de pedido pendientes	Determina el porcentaje de órdenes de pedido pendientes de ser atendidas	$\frac{\text{Número de órdenes de pedido pendientes}}{\text{Número Total órdenes de pedido}} * 100$	En una semana se recibieron 15 órdenes de pedido de las cuales se atendieron 12 $(3/15) = (0,2 * 100) = 20\%$	10%		10	La documentación no llegó a su destinatario a tiempo
4	Errores en la distribución	Establece el porcentaje de pedidos entregados con relación al total de pedidos entregados	$\frac{\text{Número de entregas con errores}}{\text{total de entregas}} * 100$	En una semana se distribuye 150 pedidos en los cuales existen errores en la carga de 2 pedidos $(2/150) = (0,0133 * 100) = 1,33\%$	2%	-0,67		Existe un adecuado control en la carga del producto

Figura 115. Propuesta de Indicadores de los Procesos Productivos

PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LOS PROCESOS HABILITADORES DE LA DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A.								
No.	Nombre del Indicador	Explicación	Fórmula	Aplicación	Ref.	Evaluación		Observación
						+	-	
1	Eficiencia en la entrega de los informes contables	Mide el cumplimiento en la entrega de informes contables	Número de informes entregados a tiempo/ número de informes solicitados * 100	El número de informes solicitados en el mes fue 10 de los cuales fueron entregados a tiempo 6 $(6/10)=(0,6*100)=60\%$	100%		40	
2	Eficiencia en la compra de productos	Mide el cumplimiento en las compras realizadas con respecto a las planificadas	Compras realizadas/ compras programadas * 100	Se programaron para el mes de julio 20 compras de las cuales se compro 15 $(20/15)=(1,33*100)=133\%$	100	33		Mayor demanda de algunos productos
3	Cuentas por cobrar vencidas	Establece el % de cuentas por cobrar vencidas no cobradas con respecto a las ventas totales a crédito	Ventas Crédito no cobradas/ Total ventas Crédito * 100	En el mes de julio las ventas a crédito fueron de \$10678 de los cuales no se han recaudado \$5 830 $(2830/10678)*100=26,50\%$	5%		21,5	Falta de seguimiento, visitas y compromisos con los clientes

Figura 116. Propuesta de Indicadores de los Procesos Habilitadores

5.7 Implementación del Modelo Estrategia de Sensibilidad

5.7.1 Plan de Capacitación

La planificación dentro del proceso de implementación e implantación del sistema de gestión por procesos, se lleva a cabo mediante dos fases, donde el Equipo Directivo recibe formación relativa a la gestión por procesos, con el objetivo de conseguir que todos los empleados de la empresa se sientan comprometidos en este proceso y no se sientan obligados.

FASE 1.- Actividad precedente a la Estructuración de Indicadores entonces

Programa de Capacitación para la Implantación del Sistema de Procesos

FASE 1

- Marco referencial de procesos
- Mejoramiento continuo
- Política de calidad Institucional
- Construyendo indicadores de gestión
- Gestión del cambio Organizacional
- Diseño de planes de Formación por competencias

FASE 2

- Como asumir los nuevos desafíos
- Redes de cambio
- Comunicación para el cambio
- Manejo de crisis
- Fábrica de equipos
- Entrenamiento

Cronograma de Actividades para la instrumentación e implantación del sistema de Gestión por Procesos

Nº	ACTIVIDADES	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB
1	Facultar a las personas a que se impliquen en la gestión de la mejora continua e innovación									
2	Crear equipos de mejora									
3	Analizar los objetivos y actividades de la organización									
4	Socialización de los procesos mejorados									
5	Capacitación grupal Fase 1 según la naturaleza de sus puestos									
6	Estructuración de Indicadores con equipos de trabajo									
7	Instrumentación del Manual de perfiles y Competencias									
8	Validación del Manual, procesos, indicadores y hojas de ruta									
9	Capacitación fase 2 para la implantación del sistema									
10	Implantación y puesta en Marcha mediante el sistema requerido									

Figura 117. Actividades en el período: del 15 de Junio de 2015, al 15 de Febrero de 2016

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIÓN

- La carencia de un diagnóstico situacional, no ha permitido identificar las incidencias de los factores externos e internos en la administración de la empresa, impidiendo la elaboración de planes de acción que contribuyan al fortalecimiento de la relación de la organización con su entorno.
- Al no contar con direccionamiento estratégico la DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A., no realiza acciones de corto y mediano plazo que aseguren la permanencia competitiva en el mercado.
- La empresa no dispone de un sistema de medición de desempeño empresarial, que genere información de la eficiencia y eficacia de los recursos empleados, y que a su vez permita proveer acciones para su mejoramiento.
- La organización al no disponer de un diagnóstico del ambiente interno y externo, no genera información que le permita definir el direccionamiento estratégico; el mismo que al no ser medido en relación a las demandas del ambiente externo, impide su mejoramiento competitivo.

6.2 RECOMENDACIONES

- Elaborar un diagnóstico situacional periódico acorde con las variables que inciden en la empresa, a través de la recopilación de información necesaria que sustente, el diseño de las estrategias para mejorar su gestión y cumplir sus objetivos.
- Ejecutar el Direccionamiento Estratégico propuesto, como base para una filosofía corporativa, para crear ventajas competitivas dentro del sector avícola; y mejorar el desempeño y motivación del personal.
- Implementar el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard en la planificación anual de la empresa, con el respectivo seguimiento y control continuo, acorde a los tiempos establecidos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, y de esta manera lograr las metas propuestas.
- Elaborar los proyectos o iniciativas estratégicas propuestas, para mejorar el sistema administrativo de la empresa y competir en el sector, monitoreando las actividades, presupuesto, tiempo y unidad de medida.

Bibliografía

Navajo. (2009).

Ansoff, I. (1990).

Ariel, J. E. (1998). *Macroeconomía, Crecimiento y productividad*.

BERNAL, C. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Prentice Hall.

Blackwell, B. (1983). *The Economics of Supply and Demand*. Oxford.

Bolca, E. (1994).

Burgwal, G. y. (1999).

CAMARA. (2005).

Camisaza, G. (s.f.). *Metodología y plan estratégico de las organizaciones comunitarias*.

Carnap. (1993).

Carol, W. (1998). *Evaluation Prentice Hall*.

DALMAU, J. (1998). *Análisis Estratégico de Sectores Industriales*.

DAVID, (. R. (1998). *STRATEGIC MANAGEMENT*.

David, F. (1997). *Prentice Hall* .

Davida, F. (1997). *5ta Edición* .

Dávila. (1999).

Edward, D. (1990).

Escalona. (2001).

Falconi, J. (2000). *Derecho Ecuador*.

Fernández, C. L. (2002).

Ferraro, R. (1997). *Que es qué en tecnología*.

Ferrel, O. y. (2004).

Finger, M. (2005).

- González, E. (2013).
- González, J. (2011). *Intereses y Anualidades Ciertas*.
- Gregory, M. (1989). *Principios de Economía*.
- Guedez. (2001).
- Harrington, J. (1986).
- Henry. (1980).
- Hill, M. (2005).
- Humphrey, A. S. (1997).
- INEC. (2014).
- Kathy, M. (2009).
- Marc, R. (2000). *De la crisis de la deuda a la financiación del desarrollo*.
- Márquez. (1996).
- Menchu. (2004). *Canasta Básica de Alimentos en Centro América*.
- Milla, M. y. (2012).
- Mullor, M. R. (2010).
- Norton, K. y. (1992).
- Porter, M. (1998).
- Preus, H. (1993).
- Sabino, C. (1995). *Economía y Finanzas*.
- Salazar. (2006).
- Senge, P. (1998).
- Serna. (2010).
- Strikland, T. y. (1998).
- Williams, P. (2001). *Transnational Criminal networks*.
- Witch, J. J. (1995).

Linkografía

<http://www.wordreference.com/acción/>

<http://www.wordreference.com/análisis/>

<http://www.definicionabc.com/general/aprendizaje.php>

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/jimenez_o_yb/capitulo3df

<http://www.definicionabc.com/general/competencia.php>

<http://www.definicionabc.com/general/culturaorganizacional.php>

<http://www.definicionabc.com/general/diagnostico.php>

<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6756/12capitulo10.pdf;jsessionid=>

<http://www.definicionabc.com/general/factoreconomico.php>

<http://www.definicionabc.com/general/factorsocial.php>

<http://www.definicionabc.com/general/factorambiental.php>

<http://www.definicionabc.com/general/factorlegal.php>

<http://guiametodologica.dbe.uchile.cl/documentacion/planificacionestrategica.d>

<http://www.definicionabc.com/general/macroambiente.php>

<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6756/12capitulo10.pdf;jsessionid=C784B08527C08AD7D47787DD86F25619.tdx2?sequence=12>