



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO

**“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON IMPLEMENTACIÓN DE BALANCED SCORECARD PARA
MULTISA CENTRO DE ACOPIO Y DISTRIBUCIÓN S.C. UBICADA EN LA CIUDAD DE
LATACUNGA”**

AUTORA: VALERIA PAULINA YÁNEZ ZAPATA

Ing. Verónica Parreño
DIRECTOR

Ing. Galo Vásquez
CODIRECTOR

LATACUNGA, JUNIO 2.014



OBJETIVO GENERAL

Elaborar la planificación Estratégica para Corporación Multisa, implementando el Balanced Scorecard para el período 2014-2018, como herramienta para dar seguimiento y tomar acciones que favorezcan la administración de la compañía



MULTISA
CENTRO DE ACOPIO Y DISTRIBUCION



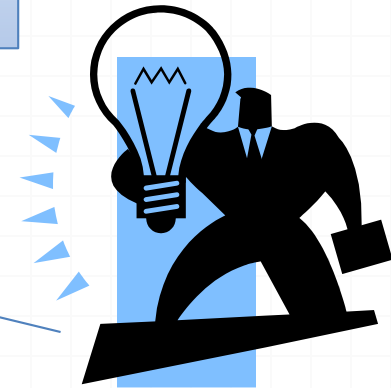
OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estructurar los fundamentos teóricos que sustentará el esquema de esta propuesta.
- Desarrollar un análisis situacional del entorno interno y externo de la empresa Multisa Cad, para conocer el estado actual de la empresa y su medio.
- Analizar la filosofía actual de la empresa para darle un nuevo direccionamiento empresarial, conforme a los cambios establecidos por los clientes, proveedores, producto y competencia actual.
- Fijar la matriz de acción o ponderación que integren los objetivos estratégicos y sirvan para la creación del BSC.
- Realizar un direccionamiento estratégico con indicadores de desempeño, metas y planes de acción para hacer posible la generación de estrategias en forma integrada.
- Definir el cuadro del BSC su estructura y características específicas.
- Diseñar los planes operativos y el sistema de evaluación del desempeño del personal.



JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de este proyecto otorgará a la empresa una importante herramienta en la gestión.



MULTISA
CENTRO DE ACOPIO Y DISTRIBUCION

LA EMPRESA

BASE LEGAL CONSTITUTIVA

25 de febrero del 2009

Comercialización y distribución

ÁMBITO DE ACCIÓN

Comercialización de cualquier tipo de productos

Clientes:
consumidor final,
pequeños comerciantes,
tiendas mayoristas

LOCALIZACIÓN

Establecimiento matriz:
Panamericana norte
junto al mercado
mayorista

Establecimiento adicional: Av. 5 de junio 3-42 y pasaje Isinche



MARCO TEÓRICO

Planificación Estratégica

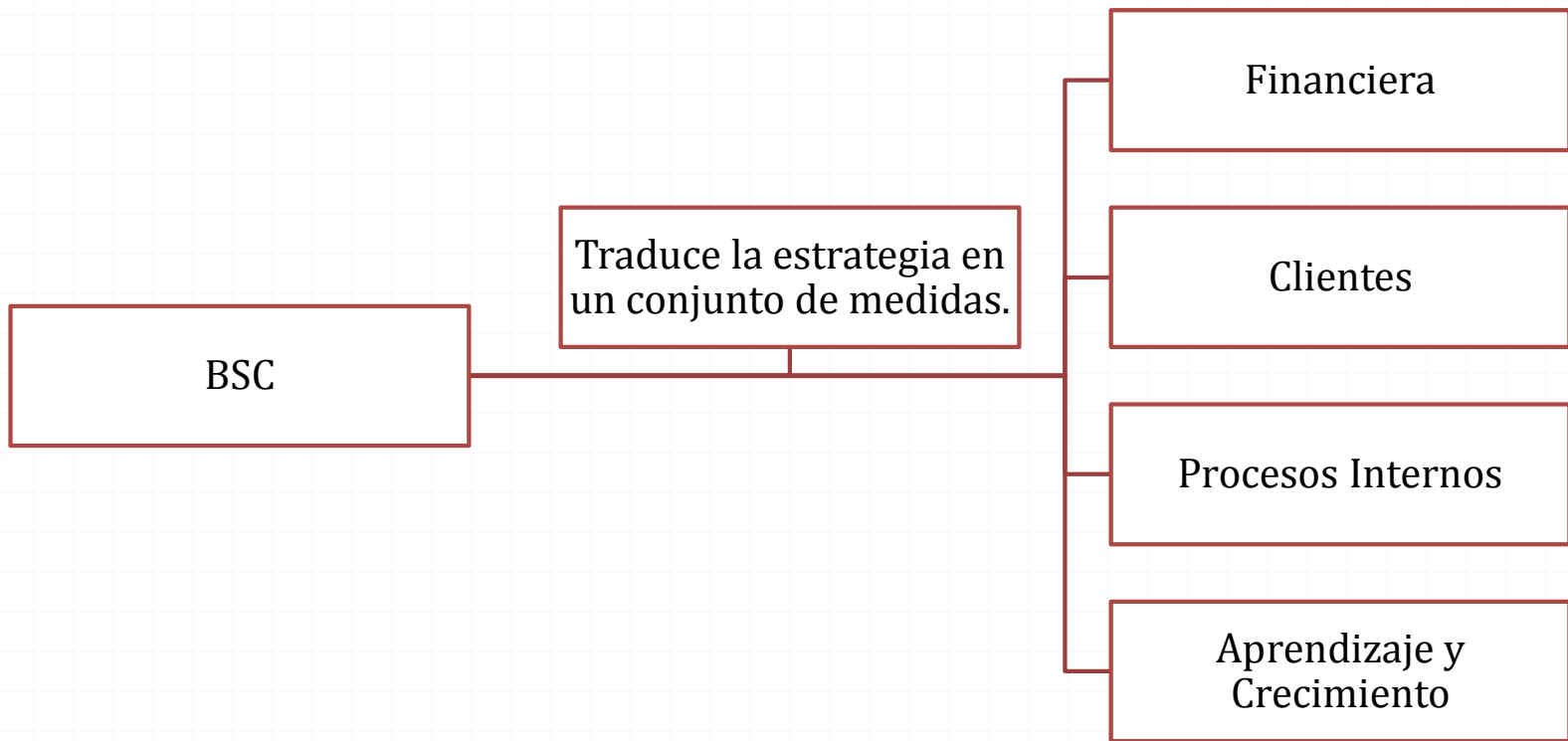
Proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Es la capacidad de desarrollar un proceso estructurado que permita a una organización gestionar y administrar sus recursos humanos, materiales y financieros para el logro de su misión



Balanced Scorecard

Perspectivas





ANÁLISIS SITUCIONAL



MULTISA
CENTRO DE ACOPIO Y DISTRIBUCION

AMBIENTE EXTERNO

ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO



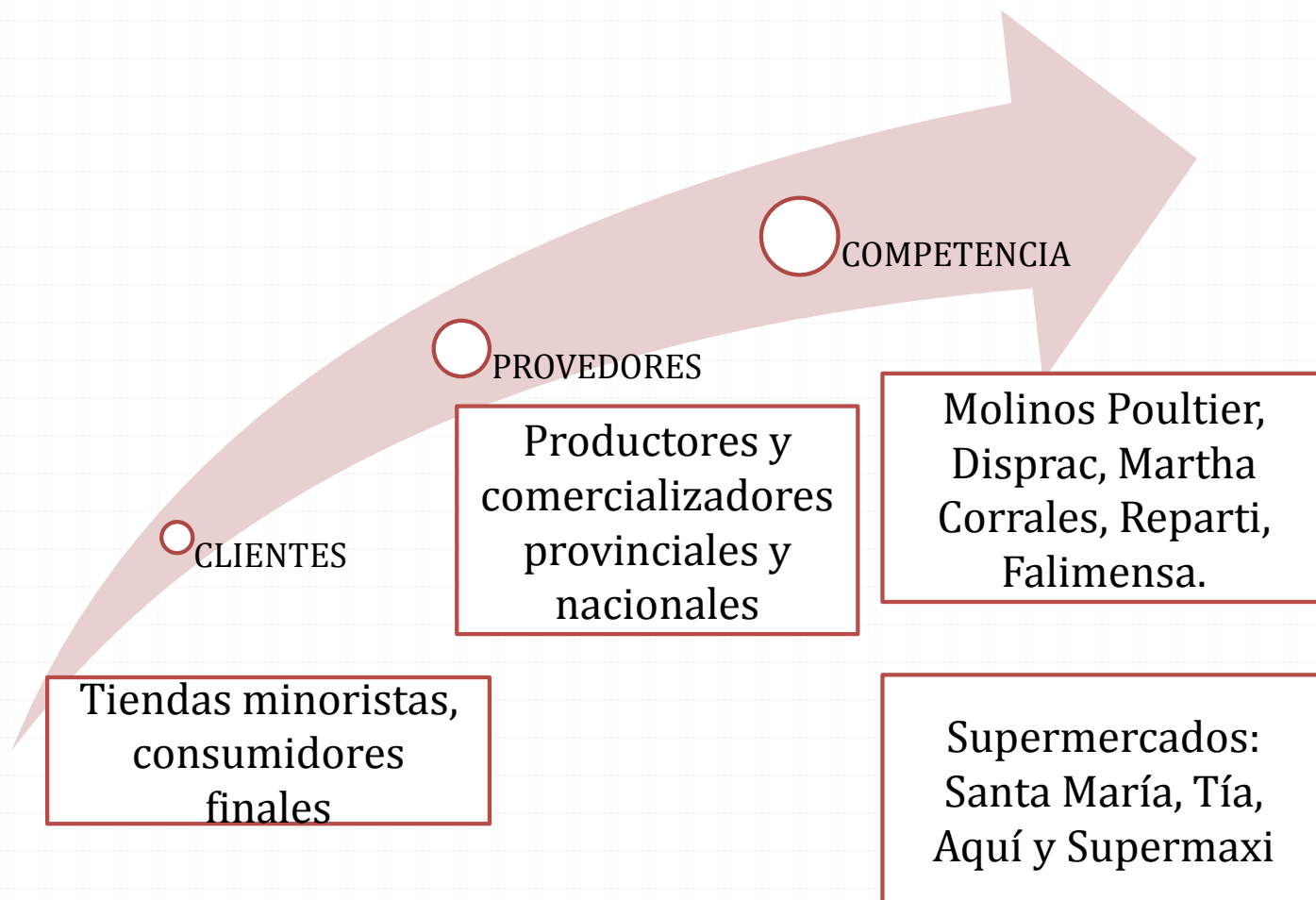
MULTISA
CENTRO DE ACOPIO Y DISTRIBUCION

OTRAS VARIABLES



MULTISA
CENTRO DE ACOPIO Y DISTRIBUCION

ANÁLISIS DE LA EMPRESA



ANÁLISIS CLIENTES ENCUESTA

MATRIZ DE RESULTADOS ENCUESTAS

n (tamaño de la muestra) =200 encuestas

Con qué frecuencia usted adquiere los productos de Multisa;

Una o más veces a la semana	48,4%
Dos o tres veces al mes	34,7%
Una vez al mes	10,5%
Menos de una vez al mes	6,3%
Total	100%

2. La atención al cliente que usted recibe por parte de Multisa es:

Buena	87,4%
Regular	11,6%
Mala	1,1%
Total	100%

3. Señale cuál de los siguientes aspectos es definitivo para su decisión de compra de los productos de Multisa:

Calidad	23,2%
Precio	17,9%
Atención al cliente	32,6%
Variedad	22,1%
Otros	4,2%
Total	100%



ANÁLISIS CLIENTES ENCUESTA

4. El tiempo de entrega de la mercadería adquirida es de:

Inmediato (24 horas)	96,8%
Mediato (48 horas)	3,2%
Total	100%

5. La compra que usted realiza es:

Al contado	7,9%
Crédito (8 días)	20,5%
Crédito (15 días)	55,8%
Crédito a más de 30 días	15,8%
Total	100%

6.- ¿Cómo considera los precios de MULTISA con relación a la competencia?

Bajos	30,5%
Medianos	68,4%
Altos	1,1%
Total	100%

7. ¿Recomendaría usted MULTISA a otras personas?

Si	96,8%
No	3,2%
Total	100%

8. ¿Ha realizado algún reclamo o devolución a la empresa?

Nunca	47,4%
Ocasionalmente	46,3%
Siempre	6,3%
Total	100%



ANÁLISIS PROVEEDORES ENCUESTA

MATRIZ DE RESULTADOS ENCUESTAS	
n (tamaño de la muestra) =50 encuestas	
1.- ¿Desde hace que tiempo usted provee de sus productos a MULTISA?	
Menos de un año	4%
de 1 a 5 años	24%
Más de 5 años	72%
Total	100%
2.- ¿Su empresa cuenta con Certificaciones de Calidad según normas INEN?	
SI	82%
No	18%
Total	100%
3.- ¿Con qué frecuencia usted provee sus productos a MULTISA?	
Diariamente	10%
Semanalmente	72%
Quincenalmente	8%
Mensualmente	10%
Total	100%
4.- ¿Los pedidos que le realiza Multisa los atiende usted...?	
En un día	54%
En menos de dos días	26%
En menos de una semana	20%
Total	100%

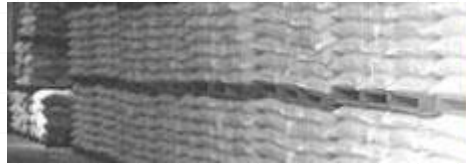


ANÁLISIS PROVEEDORES ENCUESTA

5.- ¿MULTISA realiza los pagos a su empresa...?	
En efectivo	18%
A quince días plazo	12%
a 30 días plazo	28%
Más de 30 días plazo	42%
Total	100%
6.- La forma en que Ud. entrega los productos pedidos por Multisa los realiza:	
Puerta a puerta	74%
Con fletes a cargo del proveedor	22%
Transporte a cargo de Multisa	4%
Total	100%
7.- Los productos que Ud. vende los realiza con:	
Garantía Total	88%
Garantía Parcial	12%
Total	100%



ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EN EL MERCADO



MULTISA
CENTRO DE ACOPIO Y DISTRIBUCION



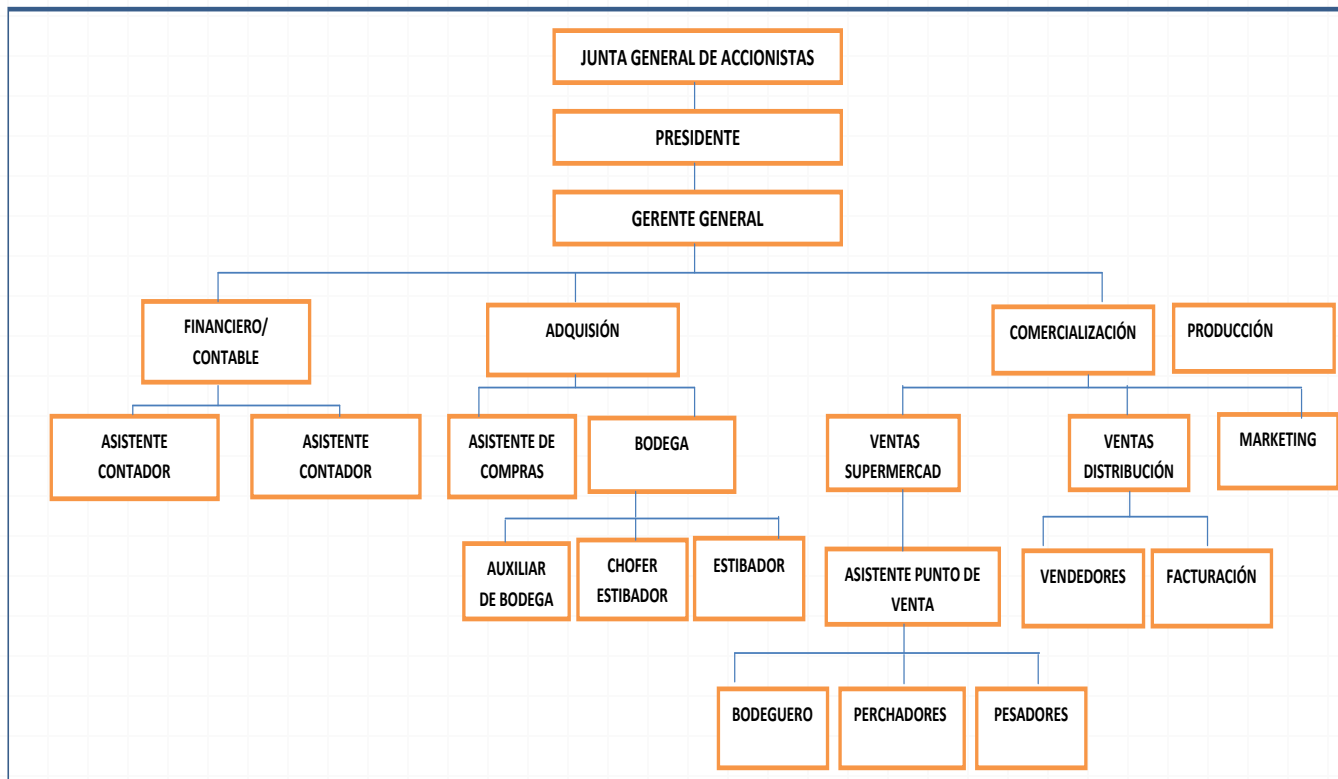
MULTISA
SUPERMERCADO MAYORISTA



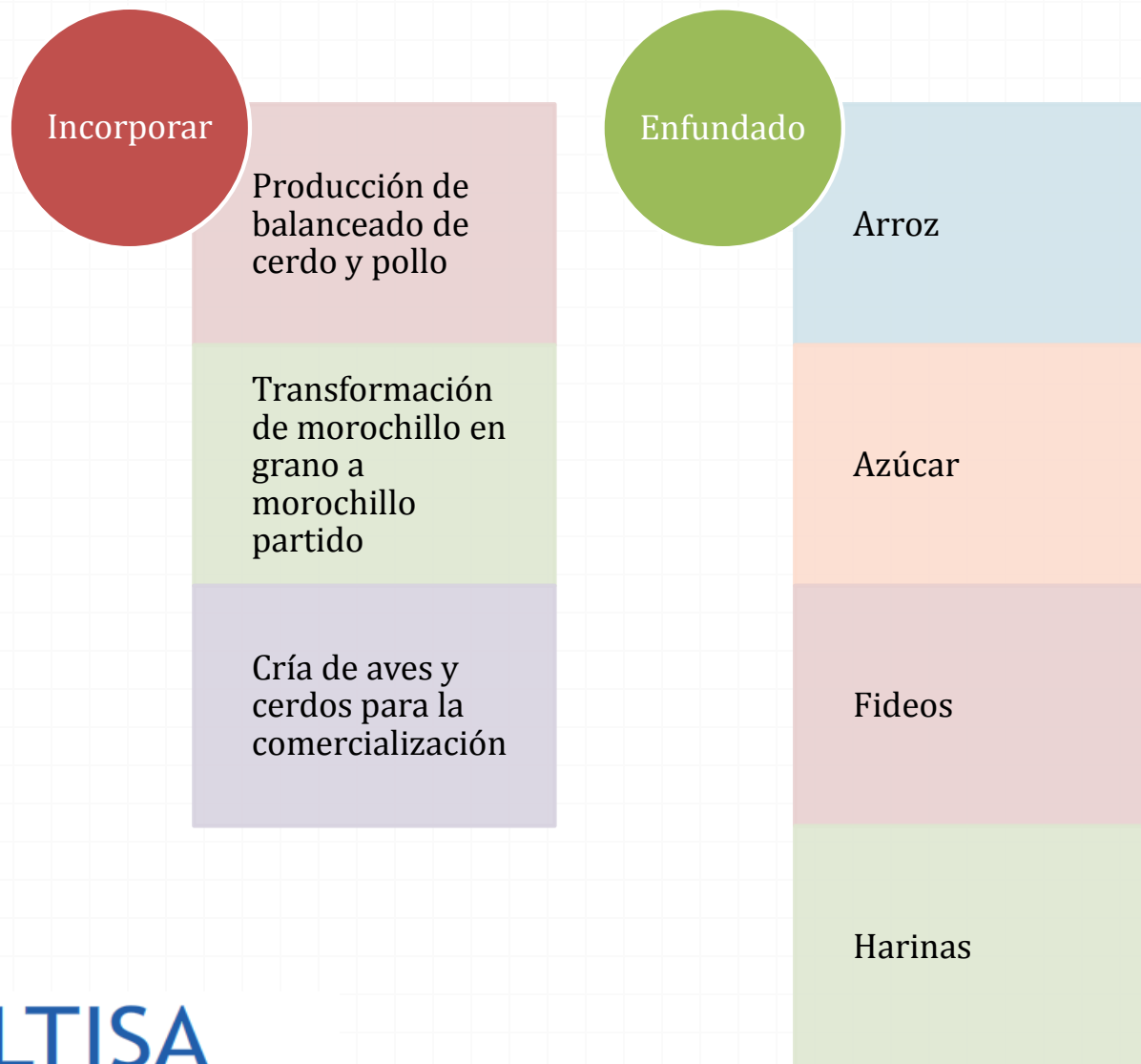
MULTISA
BALANCEADOS PARA AVES Y CERDOS

AMBIENTE INTERNO

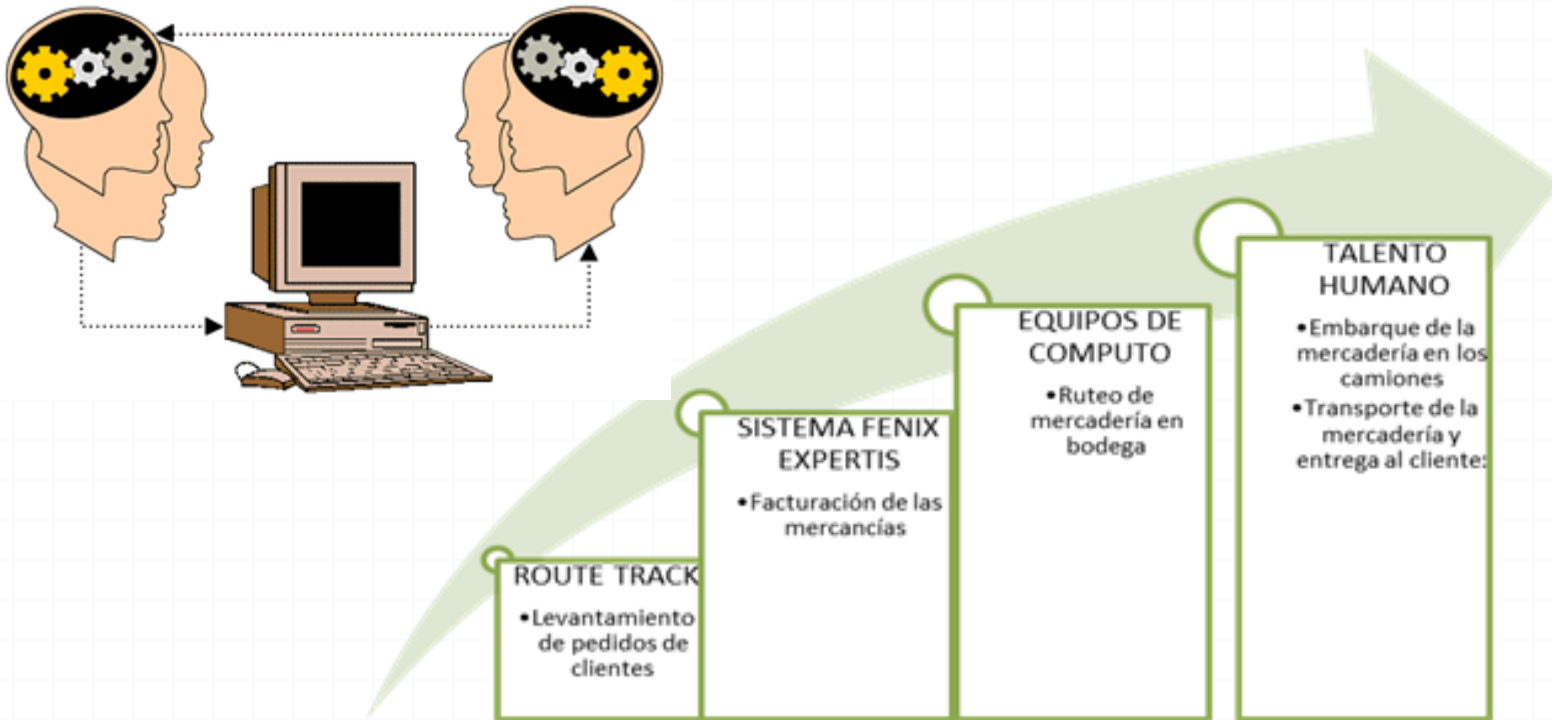
Procesos administrativos y financieros



Procesos de Producción



PROCESOS TECNOLÓGICOS



PROCESOS RECURSOS HUMANOS

Encuesta empleados:

MATRIZ DE RESULTADOS ENCUESTAS	
n (tamaño de la muestra) =55 encuestas	
¿Le gusta la empresa?	
MUCHO	78,20%
POCO	18,20%
NADA	3,60%
Total	100%
¿Conoce en su trabajo la misión y visión de la empresa?	
SI	34,50%
NO	65,50%
Total	100%
¿Conoce en su trabajo el organigrama de la empresa?	
SI	10,90%
NO	89,10%
Total	100%
¿Su puesto en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee?	
SIEMPRE	72,70%
ALGUNAS VECES	21,80%
NUNCA	5,50%
Total	100%



Encuesta empleados:

¿Su puesto en la empresa está en relación con su titulación académica?

SIEMPRE	43,60%
ALGUNAS VECES	25,50%
NUNCA	30,90%
Total	100%

¿Considera que su jefe es justo?

SIEMPRE	47,30%
ALGUNAS VECES	38,20%
NUNCA	14,50%
Total	100%

¿Su jefe o superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?

SIEMPRE	61,80%
ALGUNAS VECES	34,50%
NUNCA	3,60%
Total	100%

¿Considera que su trabajo está bien remunerado?

SIEMPRE	21,80%
ALGUNAS VECES	41,80%
NUNCA	36,40%
Total	100%



Matriz FODA

AMBIENTE EXTERNO		AMBIENTE INTERNO					
OPORTUNIDADES		AMENAZAS		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
01	Aumento Sostenido del PIB	A1	Incremento del valor de la Canasta Básica Familiar, que no compensa el salario básico unificado	F1	Buena imagen corporativa	D1	Baja motivación del personal
02	Crecimiento dinámico del mercado	A2	Ingreso de competidores con falta de ética	F2	Excelentes canales de distribución	D2	Falta de control del proceso para la entrega de la mercadería a sus clientes
03	Ubicación Geográfica.	A3	Grandes competidores multinacionales	F3	Sistema de comercialización eficiente	D3	Falta de difusión de la misión, visión y políticas de la empresa
04	Fácil acceso a los clientes mayoristas de la provincia	A4	Incremento de impuestos e intereses a pagar al Estado	F4	Alta eficiencia de surtimiento en cantidad y calidad	D4	Necesidad de mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal
05	Nuevas Tecnologías	A5	El incremento de la delincuencia en el país	F5	Comercialización de marcas líderes	D5	Falta de estrategias y aplicación de las mismas
06	Ley de Defensa del Consumidor			F6	Seguridad y confianza en el cumplimiento de obligaciones con el cliente y sus proveedores	D6	Necesidad de un mayor control en el cumplimiento del reglamento interno de la empresa
07	Venta de productos de consumo masivo			F7	Precios acorde al mercado	D7	Demora en la recuperación de cartera vencida
08	Crecimiento Poblacional			F8	Adecuado manejo de inventario	D8	Alta Inestabilidad Laboral
09	Mejoramiento de la calidad de vida			F9	Buena atención al cliente	D9	La afiliación al IESS, después de un mes de trabajo.
						D10	Falta de control de cartera

MATRIZ DE PONDERACIÓN O ACCIÓN

Matriz de Áreas Ofensivas "FO"

ALTA=5
 MEDIA=3
 BAJA=1

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES									TOTAL
	Aumento Sostenido del PIB	Crecimiento dinámico del mercado	Ubicación Geográfica.	Fácil acceso a los clientes mayoristas de la provincia	Nuevas Tecnologías	Ley de Defensa del Consumidor	Venta de productos de consumo masivo	Crecimiento Poblacional	Mejoramiento de la calidad de vida	
Buena imagen corporativa	3	5	3	3	5	3	3	3	1	29
Excelentes canales de distribución	1	5	5	5	1	1	1	3	3	25
Sistema de comercialización eficiente	1	5	5	5	5	1	3	1	1	27
Alta eficiencia de surtimiento en cantidad y calidad	1	1	1	1	3	3	3	1	3	17
Comercialización de marcas líderes	1	1	1	1	1	3	3	1	3	15
Seguridad y confianza en el cumplimiento de obligaciones con el cliente y sus proveedores	1	1	1	1	3	1	1	1	3	13
Precios acorde al mercado	1	3	3	3	1	3	1	1	3	19
Adecuado manejo de inventario	1	1	3	1	3	1	1	1	1	13
Buena atención al cliente	1	3	1	5	3	3	3	3	3	25
TOTAL	11	25	23	25	25	19	19	15	21	183

PROMEDIO MATRIZ COLUMNAS = $183/9 = 20,33$

PROMEDIO MATRIZ FILAS = $183/9 = 20,33$

RATIO BALANCE DE FUERZA = $183/5*9*9 = 0,4518$



Matriz de áreas de defensiva estratégica "DA"

ALTA=5
MEDIA=3
BAJA=1

DEBILIDADES	AMENAZAS	Incremento del valor de la Canasta Básica Familiar, que no compensa el salario básico	Ingreso de competidores con falta de ética	Grandes competidores multinacionales	Incremento de impuestos e intereses a pagar a	El incremento de la delincuencia en el país	TOTAL
		Baja motivación del personal	1	3	3	1	3
Falta de control del proceso para la entrega de la mercadería a sus clientes	1	3	3	1	1	9	
Falta de difusión de la misión, visión y políticas de la empresa	1	1	1	1	1	5	
Necesidad de mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal	1	3	3	1	1	9	
Falta de estrategias y aplicación de las mismas	1	1	5	1	3	11	
Necesidad de un mayor control en el cumplimiento del reglamento interno de la empresa	1	1	1	1	1	5	
Demora en la recuperación de cartera vencida	1	3	3	1	3	11	
Alta Inestabilidad Laboral	1	3	1	1	1	7	
La afiliación al IESS, después de un mes de trabajo.	1	1	1	5	1	9	
Falta de control de cartera	1	1	3	1	1	7	
TOTAL	10	20	24	14	16	84	

PROMEDIO MATRIZ COLUMNAS = $84/5 = 9,33$

PROMEDIO MATRIZ FILAS = $84/10 = 8,4$

RATIO BALANCE DE FUERZA = $84/5*5*10 = 0,336$

Matriz de áreas de defensiva estratégica "FA"

FORTALEZAS	AMENAZAS	Incremento del valor de la Canasta Básica Familiar, que no compensa el salario básico	Ingreso de competidores con falta de ética	Grandes competidores multinacionales	Incremento de impuestos e intereses a pagar al	El incremento de la delincuencia en el país	TOTAL
Buena imagen corporativa		1	3	3	1	1	9
Excelentes canales de distribución		1	3	3	1	1	9
Sistema de comercialización eficiente		3	3	3	1	1	11
Alta eficiencia de surtimiento en cantidad y calidad		3	3	3	1	1	11
Comercialización de marcas líderes		3	3	3	1	1	11
Seguridad y confianza en el cumplimiento de obligaciones con el cliente y sus proveedores		1	5	3	1	1	11
Precios acorde al mercado		5	3	3	1	1	13
Adecuado manejo de inventario		1	1	3	1	1	7
Buena atención al cliente		3	1	3	1	1	9
TOTAL		21	25	27	9	9	91

ALTA=5
MEDIA=3
BAJA=1

PROMEDIO MATRIZ COLUMNAS = $91/5 = 18,2$

PROMEDIO MATRIZ FILAS = $91/9 = 10,11$

RATIO BALANCE DE FUERZA == $91/5*5*9 = 0,40$

Matriz de áreas de mejoramiento estratégico "DO"

ALTA=5
MEDIA=3
BAJA=1

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES									
	Aumento Sostenido del PIB	Crecimiento dinámico del mercado	Ubicación Geográfica.	Fácil acceso a los clientes mayoristas de la provincia	Nuevas Tecnologías	Ley de Defensa del Consumidor	Venta de productos de consumo masivo	Crecimiento Poblacional	Mejoramiento de la calidad de vida	TOTAL
Baja motivación del personal	1	1	1	1	3	1	1	1	5	15
Falta de control del proceso para la entrega de la mercadería a sus clientes	1	1	1	1	5	3	5	1	1	19
Falta de difusión de la misión, visión y políticas de la empresa	1	1	1	1	3	1	1	1	3	13
Necesidad de mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal	1	1	1	1	3	1	1	1	5	15
Falta de estrategias y aplicación de las mismas	1	3	1	1	3	3	3	1	3	19
Necesidad de un mayor control en el cumplimiento del reglamento interno de la empresa	1	1	1	1	3	1	1	1	3	13
Demora en la recuperación de cartera vencida	1	5	1	1	3	3	3	1	1	19
Alta Inestabilidad Laboral	1	3	1	1	3	1	1	1	5	17
La afiliación al IESS, después de un mes de trabajo.	1	1	1	1	1	1	1	1	5	13
Falta de control de cartera	1	3	3	1	3	3	3	3	1	21
TOTAL	10	20	12	10	30	18	20	12	32	164

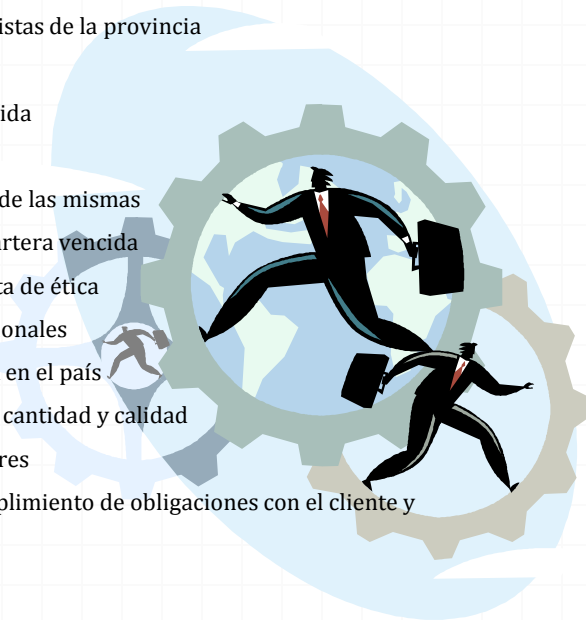
PROMEDIO MATRIZ COLUMNAS = $164/9 = 18,22$

PROMEDIO MATRIZ FILAS = $164/10 = 16,4$

RATIO BALANCE DE FUERZA = $164/5*9*10 = 0,36$

Áreas de priorización estratégica

Nº	AREAS DE PRIORIZACIÓN ESTRATÉGICA	MANTENER ESTRATEGIA	IMPLEMENTAR ESTRATEGIA
1	Buena imagen corporativa	X	
2	Excelentes canales de distribución	X	
3	Sistema de comercialización eficiente	X	
4	Buena atención al cliente	X	
5	Crecimiento dinámico del mercado		X
6	Ubicación Geográfica.		X
7	Fácil acceso a los clientes mayoristas de la provincia	X	
8	Nuevas Tecnologías		X
9	Mejoramiento de la calidad de vida	X	
10	Alta inestabilidad laboral		X
11	Falta de estrategias y aplicación de las mismas		X
12	Demora en la recuperación de cartera vencida	X	
13	Ingreso de competidores con falta de ética		X
14	Grandes competidores multinacionales		X
15	El incremento de la delincuencia en el país		X
16	Alta eficiencia de surtimiento en cantidad y calidad	X	
17	Comercialización de marcas líderes	X	
18	Seguridad y confianza en el cumplimiento de obligaciones con el cliente y sus proveedores	X	
19	Precios acorde al mercado	X	
20	Incremento del valor de la Canasta Básica Familiar, que no compensa el salario básico unificado	X	
21	Falta de control del proceso para la entrega de la mercadería a sus clientes		X
22	Falta de control de cartera		X
23	Venta de productos de consumo masivo		X



Identificación pre - objetivos

Nº	ÁREAS DE PRIORIZACIÓN ESTRATÉGICA	PRE-OBJETIVOS
1	Crecimiento dinámico del mercado	Desarrollar un plan de crecimiento empresarial, que le permita llegar a nuevos mercados y así lograr un incremento en los niveles de utilidades.
2	Ubicación Geográfica	Aprovechar la localización en el mercado mayorista de Latacunga para incrementar y mejorar sus canales de distribución.
3	Nuevas Tecnologías	Adquirir tecnología para las actividades que no están implementadas y renovar la tecnología que sea obsoleta que demoren los procesos.
4	Alta inestabilidad laboral	Crear un área dentro de la empresa que dedique sus funciones exclusivamente al manejo y administración de personal
5	Falta de estrategias y aplicación de las mismas	Elaborar una planificación estratégica que oriente a Multisa al logro de las metas propuestas.
6	Ingreso de competidores con falta de ética	Mantener y mejorar la seguridad y confianza de los clientes a través de la entrega de mercadería inmediata, crédito y transporte.
7	Grandes competidores multinacionales	Fidelizar al cliente a través de programas de incentivos.
8	El incremento de la delincuencia en el país	Dar custodia bancaria y un adecuado control contable a la cantidad de dinero que maneja la empresa
9	Falta de control del proceso para la entrega de la mercadería a sus clientes	Mejorar el proceso de comercialización de productos para la entrega al consumidor final a través de un sistema tecnológico apropiado y de un proceso confiable
10	Falta de control de cartera	Crear una Área dentro de la empresa que se encargue exclusivamente del manejo de cartera vencida
11	Venta de productos de consumo masivo	Conservar las ventas de productos de consumo masivo y proporcionar al cliente mayores opciones de compra en cuanto a marcas y promociones de acuerdo a sus expectativas.

Priorización pre - objetivos

Nº	PRE - OBJETIVO	FACTIBILIDAD				IMPACTO		
		INVERSIONES	RRHH APTO	TECNOLOGÍA A UTILIZARSE	TOTAL	APORTE A LA MISION	APORTE A LA VISION	TOTAL
		50%	25%	25%	100%	50%	50%	100%
1	Desarrollar un plan de crecimiento empresarial, que le permita llegar a nuevos mercados y así lograr un incremento en ventas	10	10	10	10	5	10	7,5
2	Aprovechar la localización en el mercado mayorista de Latacunga para incrementar y mejorar sus canales de distribución.	10	10	10	10	5	5	5
3	Adquirir tecnología para las actividades que no están implementadas y renovar la tecnología que está obsoleta.	10	5	5	7,5	5	5	5
4	Crear un área dentro de la empresa que dedique sus funciones exclusivamente al manejo y administración de personal	10	5	10	8,75	10	5	7,5
5	Elaborar una planificación estratégica que oriente a Multisa al logro de las metas propuestas	10	10	5	10	10	5	7,5
6	Mantener y mejorar la seguridad y confianza de los clientes a través de la entrega de mercadería inmediata, crédito y transporte.	10	5	10	8,75	5	10	7,5
7	Fidelizar al cliente a través de programas de incentivos.	10	5	5	7,5	5	5	5
8	Dar custodia bancaria y un adecuado control contable a la cantidad de dinero que maneja la empresa	10	5	5	7,5	10	10	10
9	Mejorar el proceso de comercialización de productos para la entrega al consumidor final a través de un sistema tecnológico apropiado y de un proceso confiable.	10	10	10	10	10	5	7,5
10	Crear una Área dentro de la empresa que se encargue exclusivamente del manejo de cartera vencida	10	10	10	10	10	5	7,5
11	Conservar las ventas de productos de consumo masivo y proporcionar al cliente mayores opciones de compra en cuanto a marcas y promociones de acuerdo a sus expectativas.	10	5	5	7,5	10	5	7,5

Objetivos estratégicos de las perspectivas

- Alcanzar un adecuado control de cartera en el área financiera y contable por las ventas generadas a sus distribuidores mayoristas, esto se pretende alcanzar hasta el año 2015.

FINANCIERO

- Asesorar a los clientes mayoristas de Multisa Cada en cuanto a manejo de productos, inventarios y ventas; a más de conservar los servicios post venta como es transporte y crédito hasta el 2014.

CLIENTES



MULTISA
CENTRO DE ACOPIO Y DISTRIBUCION

PROCESOS INTERNOS

- Mejorar el proceso de comercialización (compra y venta), con la tecnología y talento humano acorde con las exigencias de los clientes. Esto se pretende alcanzar hasta el año 2014.

- Crear en el talento humano de Multisa Cad un compromiso empresarial, para adquirir eficiencia y eficacia en las actividades que cada uno de ellos desempeña; esto se pretende alcanzar a través de capacitación y motivación hasta el año 2015.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La empresa:



FILOSOFÍA ACTUAL DE LA EMPRESA

Misión Actual

“Somos un grupo que busca exceder constantemente, con nuestros productos y servicios, todas las expectativas de nuestros clientes. Esta labor la hacemos en un ambiente de calidad donde el producto y el servicio ofrecido son reflejo de nuestra calidad empresarial, ofreciendo bienestar económico y social a todos nuestros clientes, empleados, proveedores y accionistas”

Visión Actual

“Convertirse en el Grupo más eficiente y rentable en la región centro del país que proporcione servicios y productos líderes y en continuo crecimiento, y una ampliación de oportunidades de desarrollo profesional y personal a sus clientes, empleados”

Valores Actuales

Amor al trabajo
Concentración
Voluntad
Puntualidad
Buen Carácter
Responsabilidad
Honradez

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La empresa:



FILOSOFÍA PROPUESTA PARA LA EMPRESA

Misión

Somos una empresa distribuidora de productos de consumo masivo, dirigida a pequeños y grandes comerciantes en la región centro del país; buscamos satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes. La calidad, el precio justo y el peso exacto nos caracterizan. Contamos con la mejor tecnología y canales de distribución, las alianzas estratégicas con proveedores

Visión

En el 2018 consolidarse como una empresa líder en el mercado en la distribución y comercialización de productos de consumo masivo en la región centro del país, esto se logrará a través de un personal comprometido,

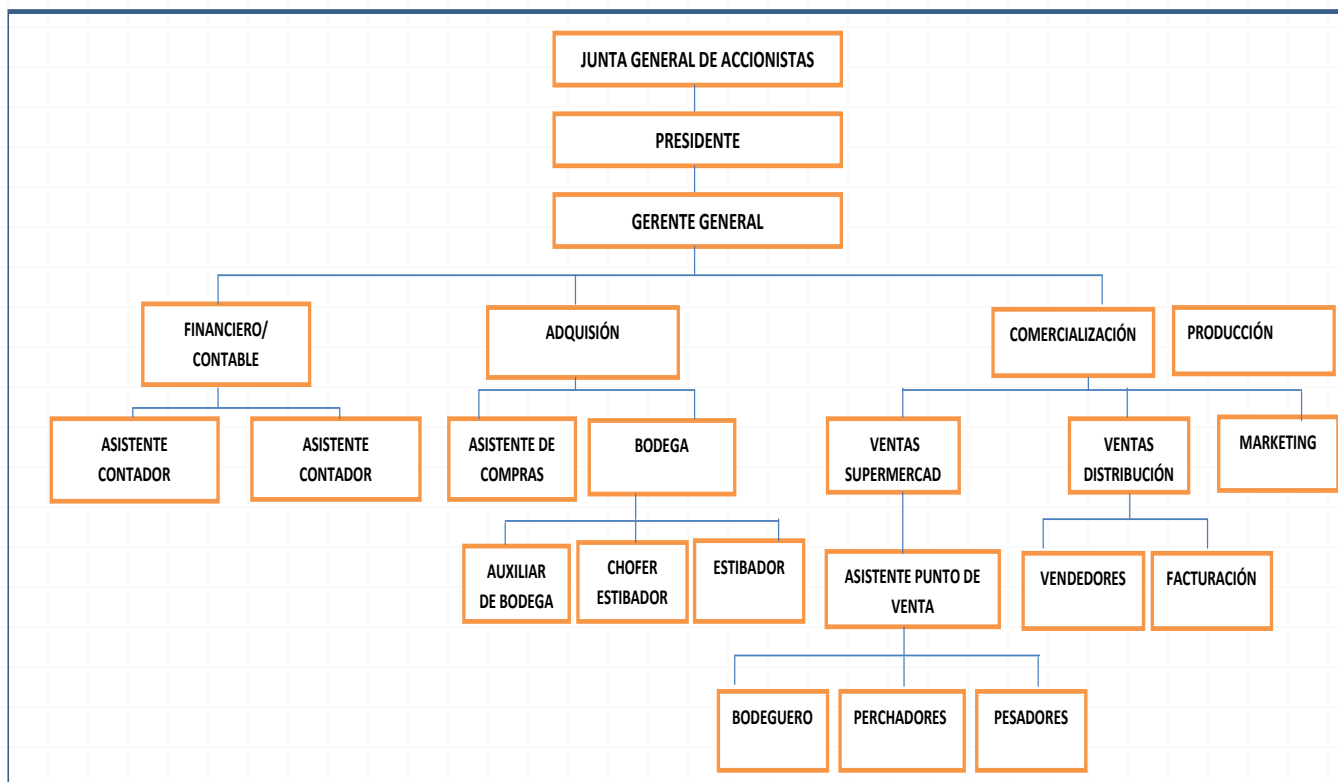
Valores

Lealtad
Responsabilidad
Honradez
Confianza

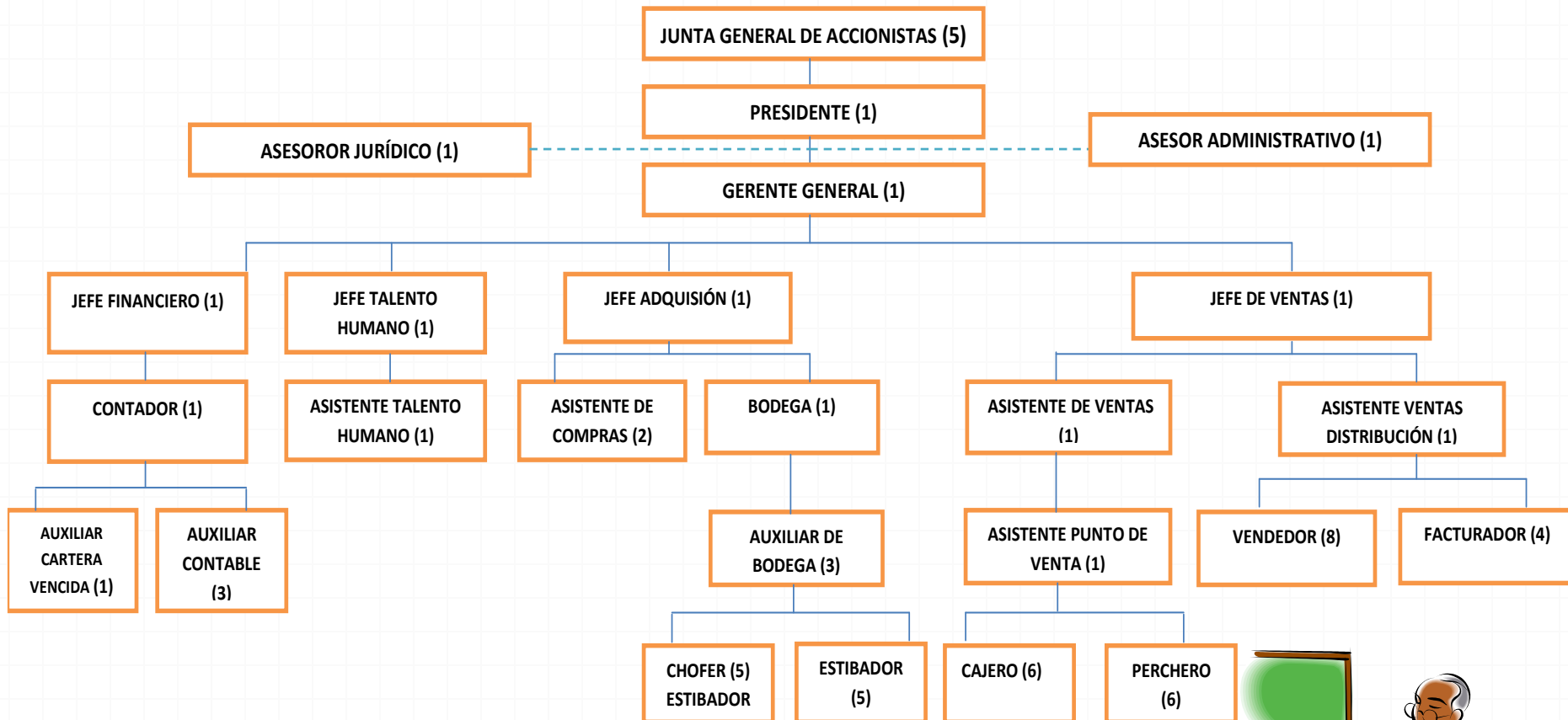
Principios

Eficiencia
Pro actividad
Competitividad
Excelencia en el Servicio

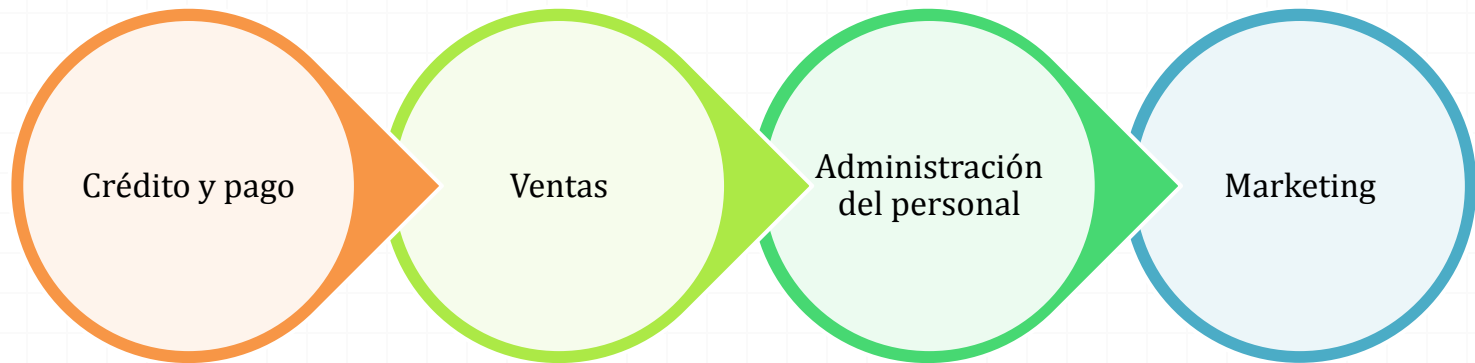
ORGANIGRAMA ACTUAL



ORGANIGRAMA PROPUESTO



POLÍTICAS EMPRESARIALES



ESTRATEGIA CORPORATIVA

ESTRATEGIA CORPORATIVA

La estrategia de “MULTISA CAD” se basa en la distribución eficiente y con calidad de productos de primera necesidad, destinados a la región centro del país, tratando de diferenciarse de su competencia mediante la entrega rápida, oportuna y variedad en productos. Además incorpora a su servicio beneficios como son promociones y servicio post venta. Consolidando de esta manera su imagen corporativa, convirtiéndose de esta forma en el principal retador de sus competidores.





**PROPUESTA
BALANCED SCORECARD**

Estrategia Financiera



IMPULSADORES PARA EL DESEMPEÑO

PROPÓSITOS U OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Maximizar el valor agregado

Incrementar la utilidad neta

Aumentar número de ventas

Productividad Financiera

Disminuir costes de las ventas

Optimizar costos de comercialización

Rentabilidad Financiera

Aumentar precio medio

Recuperación de cartera vencida

Estrategia Clientes



IMPULSADORES PARA EL DESEMPEÑO	PROPÓSITOS U OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Generar confianza en el cliente	Programa de seguimiento a clientes clave
	Asesoramiento a clientes distribuidores
	Programa de atención ágil a reclamos
Atributos diferenciadores	Incremento y mejora de los canales de distribución
	Crédito y transporte
	Entrega de mercadería rápida y oportuna
Crecimiento	Variedad de productos
	Desarrollo del plan de crecimiento empresarial

Estrategia Procesos Internos



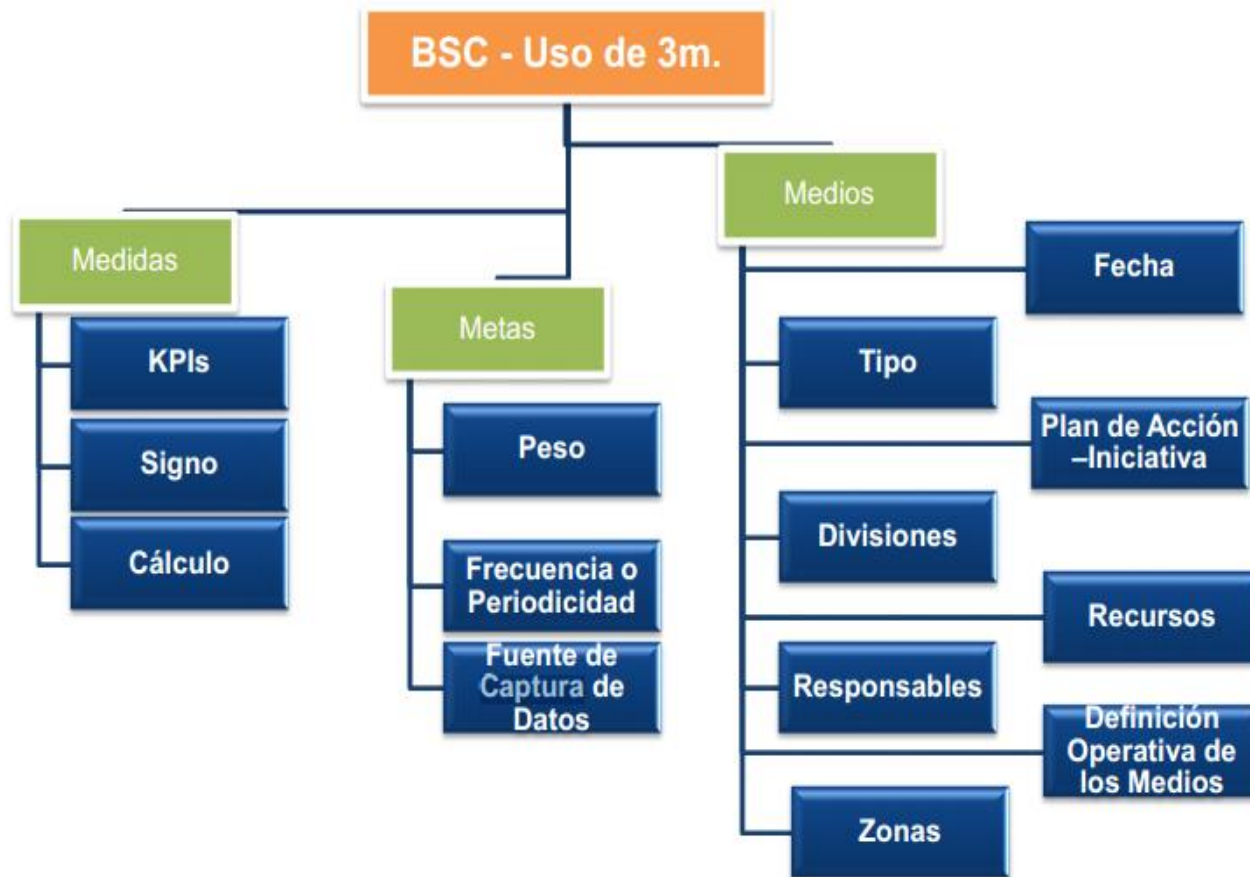
IMPULSADORES PARA EL DESEMPEÑO	PROPÓSITOS U OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Operativos	Mejora del proceso de comercialización Reducir las devoluciones de mercadería
Innovación	Renovar tecnológicamente el área de ventas
Regulación	Integrar un sistema de prevención contra accidentes

Estrategia de aprendizaje y crecimiento

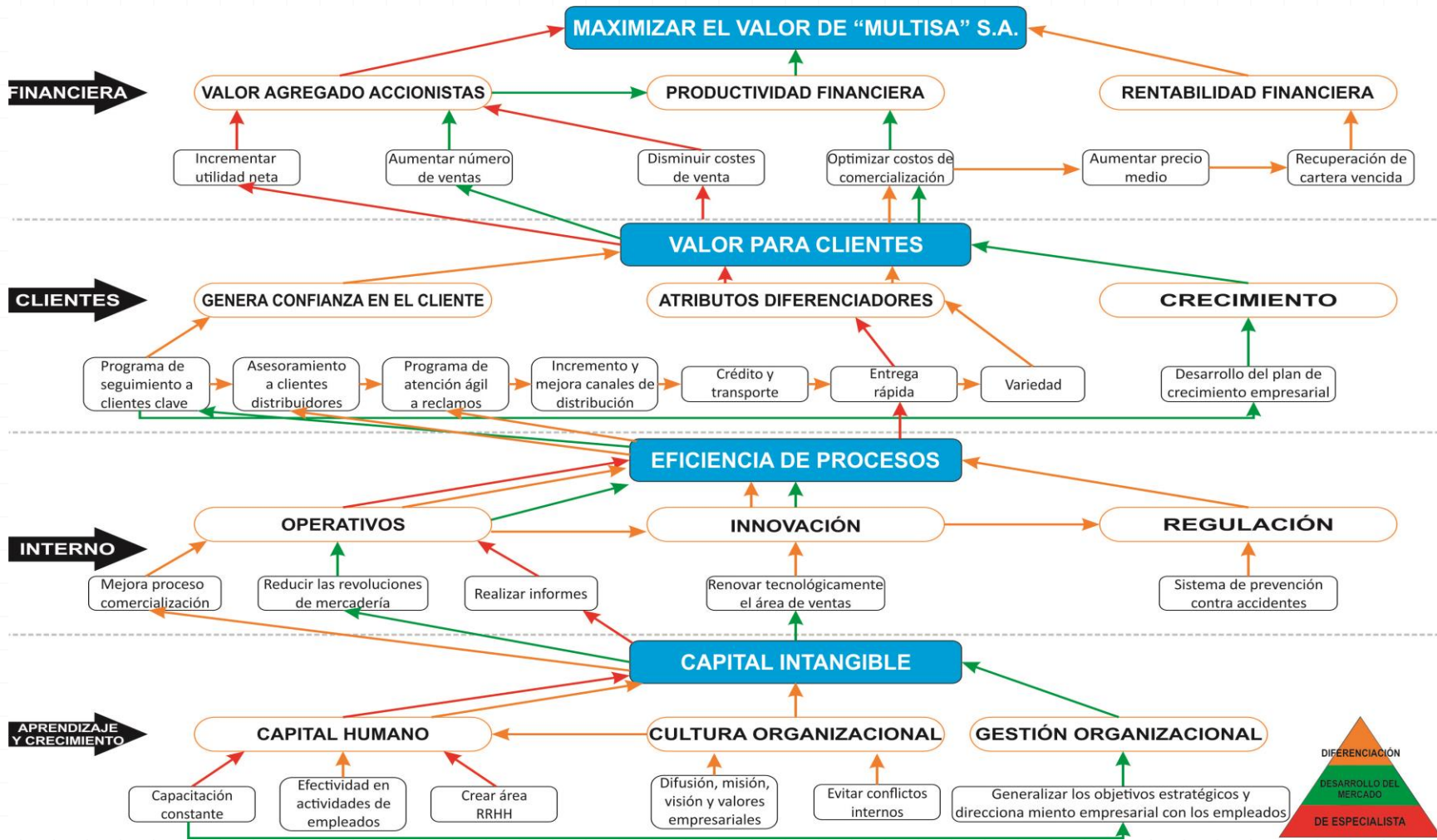


IMPULSADORES PARA EL DESEMPEÑO	PROPÓSITOS U OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Capital Humano	Capacitación constante Lograr efectividad en las actividades de los empleados Crear un área de RRHH dentro de la empresa
Cultura Organizacional	Difusión de la misión, visión y valores empresariales Evitar conflictos internos
Gestión Organizacional	Generalizar los objetivos estratégicos y direccionamiento empresarial con todos los empleados

Enfoque Operacional Balanced Scorecard



Mapa Estratégico



Definición operativa de los medios BSC – Multisa Cad

PROPÓSITO ESTRATÉGICO	TIPO		DIVISIÓN				RESPONSABLE				ZONA	FECHA	RECURSO (USD)	PLAN DE ACCION
	COMPARTIDO	INDIVIDUAL	GERENCIA GENERAL	DPTO FINANCIERO	DPTO ADMINISTRATIVO	DPTO COMERCIALIZACIÓN	GERENTE GENERAL	JEFE FINANCIERO	JEFE ADMINISTRATIVO	JEFE COMERCIALIZACION				
Incrementar la utilidad neta											LATAACUNGA	2014 - 2016	1000	Incremento del precio neto de los productos
Aumentar número de ventas											LATAACUNGA	2014 - 2016	5000	Programas de ventas al por mayor
Disminuir costes de las ventas											LATAACUNGA	2014 - 2016	3500	eliminar procesos ociosos
Optimizar costos de comercialización											LATAACUNGA	2014 - 2016	2000	Diseñar un sistema de control de costos de comercialización
Aumentar precio medio											LATAACUNGA	2014 - 2016	2500	Plan de calidad
Recuperación de cartera vencida											LATAACUNGA	2014 - 2015	4000	Contratación de personal idóneo y con experiencia
Programa de seguimiento a clientes clave											LATAACUNGA	2014 - 2015	3500	Encuestas
Asesoramiento a clientes distribuidores											LATAACUNGA	2014 -2016	3500	Capacitación
Programa de atención ágil a reclamos											LATAACUNGA	2014 -2015	3500	Programa 0 fallas de entrega de mercaderías
Incremento y mejora de los canales de distribución											LATAACUNGA	2014 -2016	5000	Conquista de nuevos mercados
Crédito y transporte											LATAACUNGA	2014 - 2015	5000	Programas de satisfacción del cliente
Entrega de mercadería rápida y oportuna											LATAACUNGA	2014 - 2015	1000	Agilizar el proceso de recepción y salida de pedidos
Variedad de productos											LATAACUNGA	2014 - 2015	3000	Compra de nuevas marcas y sustitutos
Desarrollo del plan de crecimiento empresarial											LATAACUNGA	2014 - 2016	6000	Elaboración del plan de ventas
Mejora del proceso de comercialización											LATAACUNGA	2014 - 2016	4000	Reducir procesos innecesarios
Reducir las devoluciones de mercadería											LATAACUNGA	2014 - 2016	1000	Mejora en el área de bodega
Renovar tecnológicamente el área de ventas											LATAACUNGA	2014 -2016	5000	Compra de equipos móviles adecuados
Integrar un sistema de prevención contra accidentes											LATAACUNGA	2014 - 2016	5000	Plan de seguridad industrial
Capacitación constante											LATAACUNGA	2014 -2016	3000	Talleres y cursos
Lograr efectividad en las actividades de los empleados											LATAACUNGA	2014 -2016	1000	Motivación permanente al personal
Crear un área de RRHH dentro de la empresa											LATAACUNGA	2014 -2015	3000	Contratación de personal idóneo y con experiencia
Difusión de la misión, visión y valores empresariales											LATAACUNGA	2014 -2015	500	Colocar en un lugar visible dentro de la empresa la visión, misión, valores
Evitar conflictos internos											LATAACUNGA	2014 -2015	500	Análisis de clima laboral
Generalizar los objetivos estratégicos y direccionamiento empresarial con todos los empleados											LATAACUNGA	2014 -2016	1000	Difusión a través de charlas empresariales

Visión en Conjunto del Balanced Scorecard

PERSPECTIVA	TEMA ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	Indicador	Definición Operacional	Línea base	Meta año 1	Meta año 2	Meta año 3	Meta año 4	Meta año 5	Responsable	Fecha
Ventas Mes 1	VALOR AGREGADO ACCIONISTAS	Incrementar la utilidad neta	Utilidades con respecto al capital	(Utilidad/Capital)*100	5%	6%	7%	8%	9%	10%	Contador	2014 - 2019
		Aumentar número de ventas	Ventas Netas	(Ventas Netas Mes 2 - Ventas Netas Mes 1) / Ventas Netas Mes 1	5%	6%	7%	8%	9%	10%	Jefe de Ventas	2014 - 2019
	PRODUCTIVIDAD FINANCIERA	Disminuir costes de las ventas	Costos Operacionales	(Costos Ventas Mes 2 - Costos Ventas Mes 1) / Costos Ventas Mes 1 * 100	22%	21%	20%	17%	16%	15%	Jefe de Ventas	2014 - 2019
		Optimizar costos de comercialización	Costos de Comercialización	(Costos Ventas Mes 2 - Costos Ventas Mes 1) / Costos Ventas Mes 1 * 100	15%	16%	17%	20%	21%	22%	Jefe de Ventas	2014 - 2019
	RENTABILIDAD FINANCIERA	Aumentar precio medio	Precio de los productos	Precio = coste + (coste x %margen)	3%	4%	4%	4%	4%	5%	Jefe de Ventas	2014 - 2016
		Recuperación de cartera vencida	Cuentas por Cobrar	CXC Mes 2 - CXC Mes 1) / CXC Mes 1	80%	82%	85%	88%	90%	95%	Contador	2014 - 2017
CLIENTE	CONFIANZA EN EL CLIENTE	Programa de seguimiento a clientes clave	Participación de los clientes claves en las ventas totales	(Ventas al cliente A / Ventas Totales)*100	60%	64%	68%	72%	76%	80%	Administrador	2014 - 2017
		Asesoramiento a clientes distribuidores	Nº de campañas ejecutadas	360 días del año / # capacitaciones	20%	24%	28%	32%	36%	40%	Administrador	2014 - 2019
		Programa de atención ágil a reclamos	Satisfacción al cliente	Nº de reclamos/ Ventas Netas	5%	6%	7%	8%	9%	10%	Jefe de Ventas	2014 - 2017
	ATRIBUTOS DIFERENCIADORES	Incremento y mejora de los canales de distribución	Participación del canal de distribución de mis ventas totales	(Ventas por región geográfica / Ventas Totales) * 100	50%	55%	60%	65%	70%	75%	Gerente	2014 - 2019
		Crédito y transporte	Satisfacción al cliente	Cuentas por Cobrar / Ventas Totales	8 hasta 15 días					Gerente	2014 - 2017	
		Entrega de mercadería rápida y oportuna	Servicios post venta	# entregas / # pedidos solicitados	2	1	1	1	1	1	Gerente	2014 - 2017
		Variedad de productos	Nº de artículos nuevos ingresados a bodega	# marcas año 2 - # marcas año 1 / # marcas año 1	15%	16%	17%	18%	19%	20%	Jefe de Ventas	2014 - 2017
CRECIMIENTO	Desarrollo del plan de crecimiento empresarial	Incremento en ventas	Ventas Netas Mes 2 - Ventas Netas Mes 1) / Ventas Netas Mes 1	15%	16%	17%	18%	19%	20%	Gerente	2014 - 2019	
PROCESOS	OPERATIVOS	Mejora del proceso de comercialización	Flujograma de procesos	Ventas Netas Mes 2 - Ventas Netas Mes 1) / Ventas Netas Mes 1	5%	6%	7%	8%	9%	10%	Gerente	2014 - 2019
		Reducir las devoluciones de mercadería	Devoluciones	(# de devoluciones / total de pedidos recibidos)*100	20%	15%	10%	5%	5%	5%	Jefe de Ventas	2014 - 2019
		Realizar informes	Documentos Administrativos	(# de informes presentados por departamento / # de departamentos existentes)*100	95%	96%	97%	98%	98%	98%	Administrador	2014 - 2019
	INNOVACIÓN	Renovar tecnológicamente el área de ventas	Porcentaje de renovación de planta y equipo	Valor Maquinaria y Equipos / Total de Activos	60%	62%	64%	66%	68%	70%	Gerente	2014 - 2019
	REGULACIÓN	Integrar un sistema de prevención contra accidentes	Seguridad industrial	(# de accidentes / # de trabajadores)*100	2%	1%	1%	1%	1%	1%	Administrador	2014 - 2019
APRENDIZAJE	CAPITAL HUMANO	Capacitación constante	Cursos de capacitación	total de capacitaciones planificadas)* 100	60%	62%	64%	66%	68%	70%	Administrador	2014 - 2016
		Lograr efectividad en las actividades de los empleados	Efectividad empresarial	Total ventas logradas / Total de ventas programadas	90%	91%	92%	93%	94%	95%	Administrador	2014 - 2019
		Crear un área de RRHH dentro de la empresa	Organigrama	Salidas / Total de empleados	2014					Administrador	2014 - 2017	
	CULTURA ORGANIZACIONAL	Difusión de la misión, visión y valores empresariales	Cultura organizacional	Total empleados capacitados / Total de empleados	80%	81%	82%	83%	84%	85%	Administrador	2014 - 2017
		Evitar conflictos internos	Clima Laboral	# conflictos / 30 días	75%	74%	73%	72%	71%	70%	Administrador	2014 - 2017
GESTION ORGANIZACIONAL	Generalizar los objetivos estratégicos y direccionamiento empresarial con todos los empleados	Cultura organizacional	# de objetivos alcanzados / total objetivos planteados	80%	81%	82%	83%	84%	85%	Administrador	2014 - 2019	

Planes Operativos



PLANES OPERATIVOS

	NOMBRE DEL PLAN	INICIATIVAS DEL BSC (CURSOS DE ACCIÓN)
1	PLAN DE VENTAS	Disminución relativa de devoluciones Mejora de proceso en la toma de pedidos Programa de seguimiento a clientes clave
2	PLAN DE CONTROL FINANCIERO	Incrementar la utilidad neta Recuperación de cartera vencida Crédito y transporte
3	PLANES DE MEJORA DEL SERVICIO	Asesoramiento a clientes distribuidores Programa de atención ágil a reclamos Entrega rápida y oportuna
4	PLAN DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL	Incremento y mejora de los canales de distribución Variedad de productos Desarrollo del plan de crecimiento empresarial
5	PLAN DE PROMOCIONES Y PUBLICIDAD	Programa de promociones y descuentos a las compras al por mayor Participar en eventos promocionales y de igual manera realizar publicidad en medios audiovisuales
6	PLAN DE CONTROL INTERNO	Análisis de procesos Eliminación de procesos innecesarios
7	PLAN DE RENOVACIÓN TECNOLÓGICA	Renovar tecnológicamente el área de ventas
8	PLAN CONTRA ACCIDENTES	Integrar un sistema de prevención contra accidentes
9	PLAN DE ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL	Crear un área de RRHH dentro de la empresa Lograr efectividad en las actividades de los empleados Evitar conflictos internos Capacitación constante
10	PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Generalizar los objetivos estratégicos y direccionamiento empresarial con todos los empleados

Evaluación del desempeño del personal



	FACTORES DE CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACION	PUNTAJE
1 - Calidad de Trabajo	Calidad de Trabajo: Proporciona documentación adecuada cuando se necesita.			
2 - Cantidad de Trabajo	Cantidad de Trabajo. Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación.			
3 - Conocimiento del puesto	Conocimiento del puesto: Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios conceptos, técnicas, requisitos etc. necesario para desempeñar las tareas del puesto. Va por delante de las tendencias,			
4 - Iniciativa	Iniciativa. Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes.			
5 - Planificación	Planificación. Programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia.			
6 - Control de costos	Control de costos. Controla los costes y cumple los objetivos presupuestarios y de beneficio mediante métodos como la devolución del material sobrante al almacén, la supresión de operaciones innecesarias, la utilización prudente de los recursos.			
7 - Relaciones con los compañeros	Relaciones con los compañeros: Mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas.			
8 - Relaciones con el supervisor	Relaciones con el supervisor: Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse.			
9 - Dirección y Desarrollo de los Subordinados	Dirección y Desarrollo de los Subordinados: Dirige a los subordinados en las funciones que tienen asignadas y hace un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados.			
10 - Responsabilidades	Responsabilidades: en relación con la igualdad de oportunidades en el empleo y la acción Positiva.			
	TOTAL	Suma (100%)		

Conclusiones

1. Se estructuraron los fundamentos teóricos que sustentó el esquema de esta propuesta, en el que se resalta la planificación estratégica y el Balanced ScoreCard.
2. En el diagnóstico situacional de “Multisa Cad”, se identificaron los principales factores que tienen relevancia dentro de la organización. entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:
 - Relaciones duraderas con los proveedores; la empresa cuenta con una confianza, lo cual facilita al momento de realizar negociaciones exitosas.
 - Multisa Cad tiene como principal fortaleza sus canales de distribución que llegan hasta lugares muy alejados de la provincia, a donde enfoca sus ventas.
3. En el diagnóstico situacional se identificaron amenazas como se detalla a continuación:
 - Los empleados en su totalidad, no se encuentran comprometidos con la organización.
 - Se compite deslealmente en precios de los diferentes productos o líneas de productos ofertados en el mercado, pero Multisa Cad se diferencia por el servicio brindado en la distribución.
 - El proceso de comercialización tiene una falencia, por lo que las devoluciones que realizan los clientes a Multisa Cad, son frecuentes.

En el Capítulo VI, se ha realizado una propuesta, que sirva de orientación a la empresa para que dé soluciones a este tipo de inconvenientes encontrados.

4. Se identificó la matriz FODA, la estructura de la filosofía actual empresarial, misión, visión, valores y principios, y las bases conceptuales que forman parte del cuadro de mando integral, que se utilizaron en el desarrollo de todo el proyecto.
5. Se estableció un direccionamiento estratégico que permitió darle una redefinición y dirección adecuada al negocio en donde la misión, visión, valores, principios y políticas que van acorde al desenvolvimiento de la empresa y sobre todo cumplen con todos los requerimientos de una adecuada administración estratégica y que permiten tener una ventaja sostenible.
6. La creación de un área de recursos humanos dentro de la empresa ayudará a lograr eficiencia y efectividad en las actividades realizadas por parte de los empleados.
7. La recuperación a tiempo de cartera vencida, permitirá la reinversión de capital para el incremento de ventas propuestas por parte de la empresa.
8. Se integró el mapa estratégico con sus respectivos KPI'S haciendo uso de las 3 Ms, que permitieron obtener el Tablero Central de Comandos, el mismo que ayudará a mejorar la gestión empresarial.
9. La propuesta del Balanced Scorecard será de gran beneficio para la empresa, puesto que medirá el desempeño y apoyará al cumplimiento de objetivos y metas propuestas por la organización.

Recomendaciones:

1. Se debe crear una cultura de cumplimiento de planes para todo el personal de Multisa Cad, capacitándolos sobre la fundamentación teóricos y prácticos del Balanced Scorecard.
2. Difundir los resultados del diagnóstico FODA a los directivos de Multisa Cad y las estrategias de acción planteadas para superar las debilidades y amenazas y aprovechar las fortalezas y oportunidades.
3. Capacitar de manera permanente al personal operativo y administrativo de la empresa en todos y cada uno de los aspectos inherentes a las labores.
4. Difundir la nueva filosofía empresarial detallada en el Capítulo V, de este proyecto.
5. Aplicar en la empresa los objetivos estratégicos establecidos, siguiendo y tomando en cuenta todos los parámetros señalados en el tablero de mando.
6. Realizar evaluaciones periódicas del desempeño de la empresa, utilizando los indicadores descritos en este estudio, pudiendo de esta manera detectar de manera temprana las posibles variaciones y discrepancias entre el desempeño de la empresa y el plan estratégico propuesto.
7. Actualizar el plan, de acuerdo al logro y medición de las metas planteadas e indicadores seleccionados para cada acción estratégica.

La planificación estratégica es sólo una parte del trabajo, la segunda parte es la implementación correcta y exitosa



Muchas gracias