



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**COLEGIO DE LA ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO**

**LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR  
EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA ENTREGA DE LOS  
PRODUCTOS “LA CENA”**

**Luis Abraham Tapia Berzosa  
Betty Joselyn Puertas Rodríguez**

**Pablo López, MBA., Director de Tesis**

**Tesis de Grado presentada como requisito para la obtención del Título de Licenciado(a)  
en Administración de Empresas**

Quito, mayo de 2014

**Universidad San Francisco de Quito**  
**Colegio de Administración para el Desarrollo**

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

**LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR  
EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA ENTREGA DE LOS  
PRODUCTOS “LA CENA”**

**Luis Abraham Tapia Berzosa**

**Betty Joselyn Puertas Rodríguez**

Pablo López, MBA.  
Director de Tesis

---

Arturo Paredes, M.Sc.  
Coordinador del Programa

---

Thomas Gura, Ph.D.  
Decano del Colegio de Administración  
para el Desarrollo

---

Quito, mayo de 2014

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

-----

Nombre: Tapia Berzosa Luis Abraham

C. I.: 0922850227

-----

Nombre: Puertas Rodríguez Betty Joselyn

C.I: 0603943119

Fecha: Quito, mayo de 2014

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos de todo corazón a nuestras familias especialmente a nuestros padres y hermanos, amigos y profesores que nos han apoyado en este largo pero gratificante transcurso.

Agradecemos de manera grandiosa a Pablo López quien compartió con nosotros durante todo este proceso la misma pasión e interés que tuvo desde el comienzo de esta tesis.

## **RESUMEN**

El objetivo principal de esta tesis es incrementar los niveles de competitividad y productividad dentro de Lingesa S.A, eliminando los cuellos de botella en procesos claves. Este estudio abarca un exhaustivo análisis donde se contemplan los principales procesos que buscan ser cambiados en la empresa. A raíz de este análisis se ha desarrollado un plan estratégico y operativo, con el cual se espera aplicar al área de logística y administrativa. La tesis posee datos e indicadores que nos ayudarán a medir la efectividad de las estrategias propuestas en la misma.

## **ABSTRACT**

The principal object of this thesis is to improve the levels of competitiveness and productivity in Linges S.A, removing bottlenecks inside the organization. This study includes the main processes that want to be changed. Based on this, we have developed a strategic an operative plan that will be applied on the logistic and administrative department. The thesis contains data and indicators that will help us measuring the effectiveness of the proposed strategies in the same.

## Contenido

Introducción .....	11
Historia, misión y vision de industrial lingesa s.a .....	13
Historia.....	13
1.1. MISIÓN .....	15
1.2. VISIÓN .....	16
ESTRUCUTURA ORGANIZACIONAL DE LA COMPAÑIA .....	16
1.3. ANÁLISIS DEL MERCADO .....	17
INDICADORES DE DESEMPEÑO UTILIZADOS POR LA ORGANIZACIÓN .....	18
1.3.1. RAZONES DE LIQUIDEZ .....	18
RAZONES DE RENTABILIDAD .....	20
RAZONES DE ACTIVIDAD .....	22
Período de conversión del efectivo .....	22
CAPITULO 2.....	26
ELEMENTOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	26
2.1 DEFINICIÓN DE LA PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y DEL .....	27
CONOCIMIENTO.....	27
2.2 DEFINICIÓN DE LA PERSPECTIVA DE PROCESO INTERNO.....	28
2. 3 DEFINICIÓN DE LA PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES.....	29
2.4 DEFINICIÓN DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA .....	30
2.5 DEFINICIÓN DE INDICADORES .....	31
2.5.2 Indicadores Perspectiva de Procesos Internos .....	34
2.5.3 Indicadores Perspectiva de los Clientes.....	37
2.6 DEFINICIÓN DE METAS Y RESPONSABLES.....	43
2.7 DEFINICIÓN DE ESQUEMAS DE VALORACIÓN DE INDICADORES .....	49
DECLARACION DE LA POLITICA .....	51
Plan de implementación.....	52
Etapas de Evolución de una Organización.....	55



Factores determinantes de la Planeación Estratégica .....	55
PASO No. 1: IDENTIFICACION DE CLIENTES EXTERNOS Y DETERMINACION DE SUS DEMANDAS .....	56
PASO No. 2: IDENTIFICACION DE CLIENTES INTERNOS Y DETERMINACION DE SUS DEMANDAS .....	56
PASO No. 3: ANALISIS DEL ENTORNO (IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS) .....	57
PASO No. 4: ANALISIS ORGANIZACIONAL (IDENTIFICACION DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES) .....	58
PLANIFICACION ESTRATEGICA .....	58
PLANIFICACION OPERATIVA .....	59
Cambios dentro de la Organización .....	59
Análisis de la situación actual .....	60
Construcción de la Misión de Lingesa S.A. ....	63
Evaluación de la misión actual de Lingesa. ....	63
Reformulación Misión Lingesa S.A .....	64
Construcción de la Visión de Lingesa S.A .....	64
Evaluación de la Visión actual de Lingesa S.A .....	65
Valores de Lingesa S.A .....	65
DIFERENCIADORES DE MERCADO Y ESTRATEGIAS GENERALES .....	66
CAPITULO 4.....	72
CONCLUSIONES .....	72
Bibliografía.....	74

## RESUMEN

En el presente trabajo se realiza una implementación de un plan estratégico para mejorar los procesos administrativos dentro de la entrega de los productos “La Cena” para la compañía INDUSTRIAL LINGESA S.A. que es una compañía de carácter familiar dedicada al procesamiento de especias, frutos secos, granos, hierbas medicinales, a la producción de condimentos, harinas y cereales tanto para el mercado de la repostería como el mercado de los alimentos.

La planificación estratégica consiste en el desarrollo de procesos y de las implementaciones de planes administrativos para la obtención de las metas propuestas al inicio del año. Dentro de las áreas que se desea mejorar están los procesos de distribución y la logística de la mercadería.

Para su desarrollo se debe empezar por la identificación de los problemas y propósitos que están afectando los procesos administrativos actuales para así evaluar la veracidad, eficiencia y su efectividad. Existe gran diferencia entre un problema y un propósito, en donde el propósito puede resolver un problema pero a su vez dificultarlo entonces por ende se hace la diferenciación para poder medir la situación y poder dar una solución.

Antes de poder realizar cualquier actividad, implementación, resolución, se debe empezar por levantamiento de la información general de la empresa, así como su historia, misión, visión y los valores que les identifican. Una vez realizada la verificación sobre la compañía, se deberá realizar un estudio sobre la composición interna además de la externa, el mercado, en donde la organización se ha desarrollado con una matriz FODA por el cual se procederá a la formulación de los procesos administrativos de la empresa y por último se efectuará el debido estudio sobre las posibles soluciones a los problemas que están afectando con el desarrollo de un plan estratégico.

## INTRODUCCIÓN

INDUSTRIAL LINGESA S.A, LA CENA, es una empresa de carácter familiar dedicada al procesamiento de especias, frutos secos, granos, hierbas medicinales y a la producción de condimentos, harinas y cereales tanto para el mercado de la repostería como el mercado de los alimentos; con una trayectoria del mercado de más de 35 años. Durante los últimos 20 años Lingesa ha ampliado su campo, importando y comercializando la materia prima.

En el mercado compite principalmente con ILE y Sabrosa, compañías que han logrado posicionarse de manera fuerte en el mercado. Uno de los grandes problemas que se ha venido presentando dentro de la compañía es su falta de competitividad, que se ha reducido exponencialmente entre los últimos años de actividad. La falta de eficiencia en los procesos de distribución ha hecho que la adaptación hacia las nuevas necesidades que dentro del mercado han surgido, no pueda ser atendida gracias a su baja eficiencia.

La baja competitividad ha afectado gravemente a la institución, logrando la disminución de los ingresos entre los cuales ha de reducir su participación en el mercado a raíz de constantes devoluciones de mercadería, gran parte de deterioro de los productos, hasta el incumplimiento de los pagos acordados por el pedido realizado.

La planificación estratégica (PE), es el método más eficaz a la hora de formular, implementar y evaluar las decisiones dentro de la organización en donde permite poder alcanzar los objetivos que son trazados desde el inicio del año. Con esto la organización debe poder aceptar los cambios que se van presentando dentro del entorno laboral, con esto se podrá establecer objetivos en donde deberán ser tanto medibles como alcanzables, por el cual se deben proponer gestiones y así conocer las necesidades y recursos que la compañía dispone.

El presente trabajo tiene como objetivo principal la implementación de un plan estratégico para Industrial Lingesa S.A., en el cual se detalla en cuatro capítulos que comprenden las características fundamentales para el desarrollo de este tipo de herramienta de gestión.

Dentro del primer capítulo, consta la descripción actual de la compañía, su estructura, el tipo de organigrama, cual es la misión, visión y los valores que les identifican y por ultimo las operaciones que realizan. También se realizará un análisis del entorno en donde la empresa se ha estado desarrollando últimamente, con se puede establecer los aspectos fundamentales para poder sentar las bases de un correcto plan estratégico.

Para el siguiente capítulo se tratará los temas sobre la planificación estratégica a efectuarse para poder alcanzar los objetivos que se han trazado desde el inicio del año. Así mismo se ejecutará una revisión completa sobre su misión, visión y valores actuales en donde se podrá verificar si están en armonía con los futuros resultados de la planificación estratégica a realizarse.

Las características propias de un correcto plan estratégico consta de varios indicadores como las perspectivas, que a su vez se verán explicados dentro del capítulo tercero, donde se hará un análisis profundo a cada uno de los 9 indicadores u pasos que constituyen un plan estratégico. Cada indicador será analizada por separado, en el cual se definirán las metas que se ejecutarán en cada paso.

En último lugar para el capítulo 4, se realiza el diseño del plan estratégico para Industrial Lingesa S.A., en donde se tomará cada una de los indicadores y se alinearan con la visión y estructura de la organización. Para esto se realiza un análisis de la relación que existen entre los indicadores diseñados y la actual estructura organizacional.

## ANÁLISIS DE LA SITUACION ACTUAL

En lo que respecta a este capítulo, se explicará el entorno que existen dentro de Industrial Lingesa S.A., así como su composición estructural, se pretende implementar un sistema cuyo objetivo principal es la reestructuración del funcionamiento de la organización, por el cual es de vital importancia conocer cuál es la situación interna actual, en donde consta varios puntos como su historia, misión, visión y sus valores.

Se deberá realizar un estudio sobre los factores externos que componen la realidad sobre Industrial Lingesa S.A., de sus actividades que están siendo afectadas para poder ver una solución óptima para un mejor desempeño dentro de la organización.

## HISTORIA, MISIÓN Y VISION DE INDUSTRIAL LINGESA S.A

Se procura exponer un breve resumen sobre sus inicios además de su trayectoria que ha tenido la compañía durante estos últimos años en donde se podrá entablar las bases fundamentales de sus futuros planes.

### HISTORIA

INDUSTRIAL LINGESA S.A, LA CENA, es una empresa de carácter familiar orgullosamente ecuatoriana (PYME) dedicada al procesamiento de materia prima, producción de condimentos y la elaboración de variedad de vino frutal desde hace 35 años en los cuales atienden un mercado objetivo específico el cual se describe a continuación:

- **Mercado de Materia Prima:** Procesamiento de especias tales como la canela, comino, anís español, pimienta de olor, curry, orégano entre otras.
- **Mercado de Productos:** Producción de varios tipos de condimentos tales como la Soya, Maní en Pasta, Sazona todo, Achiote en Polvo, Cúrcuma entre otras.

La empresa nace en el año 1978 a partir de su razón social como Industrial Lingesa S.A., fue creado por Emperatriz Tapia y Urbano Orellana. Desde sus inicios la organización se especializó en las importaciones de especias, entre las cuales estaban las más solicitadas como la canela en rama, el comino en grano, pimienta picante y de olor, anís estrellado, anís español para el sector comercial de las calles Pichincha y Colón que estaban en auge en los años 80s ubicada en el centro de la ciudad de Guayaquil.

En sus inicios la empresa no poseía una visión industrial sino más bien con un visón informal, ya que no estaban formalizados. Su labor se desempeñaba desde sus extensas bodegas donde se almacenaba la materia prima para su debida distribución y comercialización. Entre los principales comerciantes se encontraba al Sr. Carlos Tapia, un empresario exitoso que al ver el potencial que tenían los condimentos, especias en la ciudad, solicitó la ayuda de su sobrino, Ingeniero Rosendo Tapia para que este pudiese manejar las diversas transacciones que sucedían durante el día.

Es así como, poco a poco fue adquiriendo experiencia y de esta manera dirigir su propio negocio. De esta forma se obtiene otro extenso galpón en donde podría guardar varios contenedores y de varios tipos de especias, el éxito no se hizo esperar y a medida que el tiempo transcurría todo se volvía de manera gigantesca en donde al ver el gran éxito que acontecía optó por solicitar la colaboración de su hermana la Sra. Emperatriz Tapia, puesto que ella era la persona indicada para ayudar a direccionar el negocio.

Entre los principales clientes que poseían, constituían grandes empresas de procesamiento de materia prima como Kellogg, pizzerías, Nestlé, y restaurantes que pedían especias de una calidad magnífica, ya que en esos tiempos existían otros comercializadores pero estos no proporcionaban los productos esperados puesto que estos mezclaban ingredientes para abaratar costos, factores por los cuales arruinaban la calidad del producto.

Con el tiempo se había ganado gran experiencia, además con el negocio en auge y exitoso, se trató de formalizarlo e industrializarlo, para ello se compró un terreno al sur de la ciudad cerca del Puerto Marítimo, esto fue una estrategia ya que la mayor parte de las importaciones provenían por barco, lo que significaba una estrategia para facilitar las operaciones de transporte al ser descargadas y desaduanizada para posteriormente ser almacenadas y distribuidas.

Poco a poco se empezó a promover el espíritu emprendedor, en donde se promovía nuevos proyectos, con el afán de sacar nuevos productos al mercado y así atraer mayor clientes para aumentar los volúmenes de ventas. Por un lado, se empezó a mezclar algunos frutos secos, entre estos; la pasa y la ciruela pasa, dentro de un fermentado con su respectivo procesamiento, el cual terminó siendo un éxito y un producto estrella de la compañía años más tardes, este producto es el Vino Tinto/ Blanco La Cena, el cual es vendido al consumidor mediante los diferentes canales de distribución que posee la empresa, tanto los dos locales ubicados en el centro de la ciudad, como en avícolas y supermercados dentro de toda la ciudad, además de varias cadenas de comisaratos alrededor de la costa del Ecuador.

Gracias a la buena organización, y acogida que ha tenido en el mercado, se abrió una línea de producto, el cual consiste en la compra y venta de arroz envejecido, tanto gourmet como el arroz estándar, que es distribuido para toda la ciudad de Guayaquil. El punto fuerte de esta operación consiste en buscar proveedores y pillar la materia prima a bajos costos para así poder comercializarlo en zonas de nivel socio económico bajas, en las cuales se ha enfocado la penetración para ese tipo de mercado.

## **1.1. MISIÓN**

Industrial Lingesa S.A., tiene la siguiente misión:

“Somos una empresa productora, comercializadora y exportadora de productos agro alimenticios del Ecuador. Nos esmeramos por elaborar nuestros productos 100%

naturales, conservando la tradición y costumbres de nuestro pueblo, cooperando con el desarrollo del entorno social generando empleos sin perjudicar al medio ambiente.

Estamos totalmente comprometidos con nuestros clientes y las costumbres del país, igualmente respetando sus tradiciones, además de la relación que posee con el medio ambiente además de cooperar con la situación actual del país, desarrollándola y creando nuevas fuentes de trabajos para poder precisamente dar empleos a todas esas personas que tengan la capacidad para poder realizarlo.”

## **1.2. VISION**

Industrial Lingesa S.A., tiene la siguiente visión:

“Ser una empresa rentable e innovadora con el fin de ampliarnos y liderar en el mercado nacional como internacional. Nuestro compromiso es mantener la pureza en la calidad de los productos, renovando los sabores y aromas para nuestros consumidores.”

El concepto clave en la visión de la compañía, es la innovación dentro de la rama de nuevos productos, sabores y aromas para sus consumidores, se centra el compromiso que tiene la compañía con los demás para poder así satisfacerlos, determinando que en donde hay un cliente feliz existe una empresa feliz.

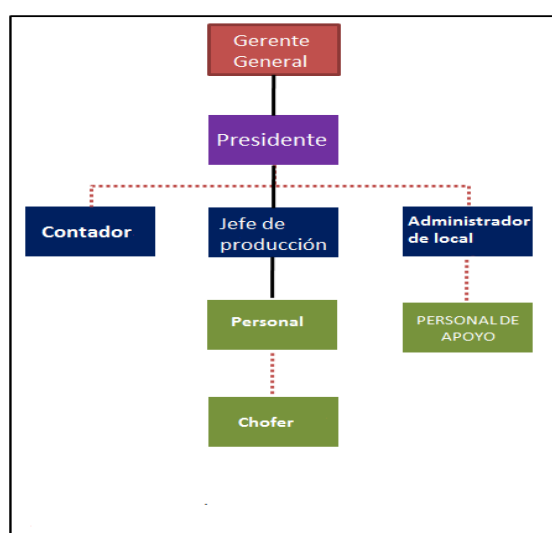
## **ESTRUCUTURA ORGANIZACIONAL DE LA COMPAÑIA**

Industrial Lingesa S.A. actualmente cuenta con una estructura organizacional horizontal jerárquica tradicional ilustrado en la figura 1 a continuación. Como podemos visualizar en primera instancia consiste en primer lugar del Gerente General que esta representa por la Ing. Carolina Orellana, debajo de ella se ubica la presidencia que lo simboliza la Sra. Emperatriz Tapia. Debajo de ella están tres puestos importantes que son del contador, el de jefe de producción y del administrador de local.



En el área del contador consiste der Geovanny López, a su vez en el área de jefe de producción está a cargo el Tecnólogo en vio-alimentos Luis Piedra que tiene a su comando a 23 empleados para el área de producción que consiste en el procesamiento de especias, condimentos, cereales y del vino. Por último el administrador de local que está a cargo la Ing. Reina Tapia, que lo administra el local de hace más de 30 años, además tiene a su comando el personal de apoyo que consta de 2 empleados.

**Figura 1: Diagrama organizacional Industrial Lingesa S.A.**



**Fuente:** Industrial Lingesa S.A.

### 1.3. ANÁLISIS DEL MERCADO

A consecuencia de las bajas ventas de los últimos 5 años, los ingresos de la compañía se han visto afectados gravemente, ya que los ingresos están comprometidos con el número de compradores que tiene la empresa, por ello es de vital importancia estudiar, evaluar e analizar el mercado objetivo en donde se está desarrollando. En otras palabras se debe considerar el mercado al que se está dirigiendo los productos, además si sus necesidades son satisfechas.

Las operaciones de Industrial Lingesa S.A. están enfocadas al mercado privado. Como es de conocimiento general, la segmentación es el acto de dividir, agrupar y seleccionar un mercado en porciones de características similares de los consumidores. El objetivo de esta selección es poder enfocarse en las necesidades de los clientes para poder ofrecer los productos con un enfoque dirigido para así poder mejorar las ventas por ende mejorar los ingresos de la compañía.

## **INDICADORES DE DESEMPEÑO UTILIZADOS POR LA ORGANIZACIÓN**

Últimamente se estuvo evaluando la eficiencia de Industrial Lingesa S.A., de los cuales se hizo uso de los siguientes índices financieros que fueron clasificados en cuatro grupos que son razón de liquidez, razón de endeudamiento, razón de rentabilidad y razón de actividad.

### **1.3.1. RAZONES DE LIQUIDEZ**

La razón de liquidez permite identificar el índice de liquidez que posee la compañía. Se usara la siguiente: Ratio de Liquidez

Para el Ratio de Liquidez se lo obtiene mediante la división del activo corriente contra el pasivo corriente. En donde los activos corrientes representan el efectivo como bancos, cuentas por cobrar, caja y letras por cobrar. A su vez, los pasivos corrientes representan las cuentas por pagar. En el ratio de liquidez ayuda a medir la liquidez que posee la empresa en proporción de las deudas que posea la empresa a corto plazo con las cuales puedan ser cubiertas por la liquidez.

Su cálculo es representada en la siguiente formula:

$$\text{Ratio de Liquidez} = \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}} > 1,5$$

**Fórmula 1.1**

En la Tabla 1.1 mostrada a continuación se exponen los índices de la compañía desde el año 2011 hasta el 2012.

**Tabla 1.1 Índices financieros Industrial Lingesa S.A.**

<b>Razón de Liquidez</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Ratio de Liquidez	2,8	3,4

**Fuente:** Industrial Lingesa S.A.

En las prácticas financieras se entabla que para el ratio de liquidez podemos verificar que debería dar como resultado  $> 1,5$  pero las cifras tanto del 2011 como del 2012 podemos ver que se superan llegando a cifras de 2,8 para el 2011 como 3,4 para el 2012, esto significa que para la compañía tiene un alto índice de liquidez por el cual posee la capacidad de cubrir las deudas a corto plazo.

### **1.3.2. RAZONES DE ENDEUDAMIENTO**

La razón de endeudamiento permite identificar el nivel de endeudamiento que posee la empresa con terceros que es utilizada para generar utilidades con la responsabilidad de poder cubrirlas en el transcurso del tiempo. Se utilizaran los siguientes: Razón de endeudamiento.

La razón de endeudamiento es uno de los indiciadores financiero el cual permite identificar el endeudamiento que posee la empresa. Recordemos que los activos que posee la empresa son financiados por los socios, proveedores de la empresa. Para poder calcular este índice se debe tomar los el pasivo total y dividirlo por el activo total.

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Deudas Bancarias}}{\text{Total de activos}} < 40\%$$

**Fórmula 1.2**

En la Tabla 1.2 mostrada a continuación se exponen los índices de la compañía desde el año 2011 hasta el 2012.

**Tabla 1.2 Índices financieros Industrial Lingesa S.A.**

	2011	2012
RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO	19,34%	16,88%

**Fuente:** Industrial Lingesa S.A.

En las prácticas financieras se entabla que para la Razón de Endeudamiento es la medición entre la proporción de los activos aportados de los acreedores de la empresa que da un valor significativo desde el 2011 con un 19,34% pasando al año 2012 con un total 16,88% en donde se entabla que para la razón cuando está lejos de un valor del 40% es en donde la empresa se encuentra bien posicionado

## RAZONES DE RENTABILIDAD

La razón de endeudamiento permite medir la efectividad mediante los procesos administrativos de la empresa que ayudan a controlar los costos y los gastos con los cuales se esperan lograr utilidades en un futuro.

## ROE

Para la razón de endeudamiento es uno de los indicadores financiero que está en la tercera categoría, Razón de Rentabilidad, el cual relaciona el beneficio económico con los recursos que son utilizados para tener beneficios. Para poder calcular este índice se debe tomar la rentabilidad del ejercicio dividiéndola con el patrimonio de diciembre.

$$ROE = \frac{Utilidad}{Patrimonio Total}$$

**Fórmula 1.3**

## ROA

ROA, rendimiento de los activos en sus siglas en inglés, es un indicador de rentabilidad para una empresa que tiene relación con sus activos totales. En otras palabras, el ROA, es una herramienta en el cual se puede ver la rotación que se le da a los activos para poder generar ingresos. Se lo calcula mediante la división de la Utilidad contra el total de los activos. Se lo representa en la siguiente fórmula.

$$ROA = \frac{Utilidad}{Total\ de\ Activos} > 10\%$$

**Fórmula 1.4**

En la Tabla 1.3 mostrada a continuación se exponen los índices de la compañía desde el año 2011 hasta el 2012.

**Tabla 1.3 Índices financieros Industrial Lingesa S.A.**

	2011	2012
ROE	0,005	0,007
ROA	0,01%	0,04%

**Fuente:** Industrial Lingesa S.A.

En las prácticas financieras se entabla que para el ROE tanto como el ROA, se debe obtener cifras cuantiosas en donde se puede verificar de cuanto aporta la empresa con sus accionistas y el poder de generar ingresos mediante el uso de los activos. Comparando con el año 2011 al 2012 se puede ver que existe una igualdad de 0,005 en el ROE para el año 2011 y de 0,007 para el 2012. En el ROA existe también una similitud tanto para el 2011 tiene una cifra del 0,01% en donde para el año 2012 existe una cifra del 0,004%.

## RAZONES DE ACTIVIDAD

El índice de razón de actividad también se lo conoce como índices de rotación, los cuales ayudan a medir la eficiencia con la cual la empresa le da a sus activos.

### PERÍODO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO

El periodo de conversión del efectivo es una herramienta que se utiliza para evaluar las necesidades de liquidez de la empresa con potenciales prestatarios. Se compone por tres elementos que son días promedio de inventario, días promedio de cobranza y por último días promedio de pago en donde se suman los dos primeros elementos y se resta el último para dar el resultado del período de conversión del efectivo.

#### Días promedio de inventario

Para la rotación de inventario es uno de los indicadores financiero en el cual es utilizado para la medición del tiempo en que demora rotar los inventarios de la empresa. Recordemos que el inventario es el recurso más importante dentro de una compañía ya que si están sin rotar esto representa costos y pérdidas para la empresa. Para poder calcular este índice se debe dividir el coste mercancías vendidas contra el promedio de inventarios los que nos da resultado N veces de rotación del inventario.

$$\text{Días promedio de inventario} = \frac{\text{Inventarios}}{\text{Costo de ventas}} \times 360 \text{ días}$$

**Fórmula 1.5**

## Días promedio de cobranzas

Para días promedio de cobranzas representa el ciclo de cobro que la empresa demora en recaudar las cuentas por cobrar una vez realizadas las ventas a crédito. Este proceso significa de vital importancia, ya que es una de las entradas de efectivo como su recuperación de las operaciones más fundamentales de la empresa. Para su cálculo se lo demostrará a continuación:

$$\text{Días promedio de cobranzas} = \frac{C \times C}{\text{Ventas}} \times 360 \text{ días}$$

**Fórmula 1.6**

## Días promedio de pago

Para días promedio de pago representa el ciclo de pago que la empresa demora en cancelar las cuentas por pagar una vez realizadas las compras de materia prima a crédito y de mano de obra. Para su cálculo se lo demostrará a continuación:

$$\text{Días promedio de pago} = \frac{C \times P}{\text{Costo de Ventas}} \times 360 \text{ días}$$

**Fórmula 1.6**

En la Tabla 1.4 mostrada a continuación se exponen los índices de la compañía desde el año 2011 hasta el 2012.

**Tabla 1.4 Índices financieros Industrial Lingesa S.A.**

	2011	2012
1. Días promedio de inventario	63 días	61 días
2. Días promedio de cobro	94 días	90 días
3. Días promedio de pago	17 días	18 días

**Fuente:** Industrial Lingesa S.A.

Para obtener el periodo de conversión del efectivo se debe sumar los dos primeros elementos, días promedio de inventario con días promedio de cobro, y se le debe restar días de promedio de pago. Con lo cual se calcula de la siguiente forma:

- Año 2011= 63 días + 94 días – 17 días = 140 días
- Año 2012 = 61 días + 90 días – 18 días = 133 días

Una vez realizado las respectivas fórmulas, se puede recalcar que la empresa genera un ciclo de 133 días, en donde tiene que financiera de alguna forma, puede ser mediante recursos propios o con algún financiamiento bancario. Para poder obtener el costo que se debe recurrir para el periodo de conversión de efectivo se lo debe convertir los días en unidades monetarias, que estará a continuación.

- Inventario = \$ 1.541.094,92
- Cuentas por cobrar = \$ 461.912,34
- Cuentas por pagar = \$ 164.823,93



- Recursos Necesarios = \$ 183.8183,33

Una vez realizados los cálculos, los 133 días del Periodo de conversión de Efectivo corresponde a un monto de \$ 183.8183, 33 que equivale a obtener cualquier tipo de financiamiento.

## CAPITULO 2

### ELEMENTOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Los avances tecnológicos y la competitividad que presenta el mercado, crea en las empresas la necesidad de crear minuciosos programas que permitan evaluar los procesos y el desempeño de una compañía. Existen varios índices e indicadores financieros que son de vital importancia para cualquier tipo de evaluación, existe una formulación para la integración de dichos índices de acuerdo a la estrategia organizacional que se quiere usar.

Plantearse objetivos con límites de tiempo, a corto y largo plazo ayuda a la organización con el cumplimiento de las mismas. La búsqueda en todas estas implementaciones es mejorar los procesos para la obtención de óptimos resultados, tanto a corto y largo plazo, para que después recurrido un cierto lapso de tiempo se pueda seguir requiriendo los indicadores previos utilizados para poder evaluar el desempeño de la empresa, en donde el método es una necesidad primordial para la búsqueda que puedan contratar varias necesidades que hacen que exista una variación constante dentro de varias áreas que hoy en día esto está afectando a varias empresas hoy en día.

Es de primordial importancia como su requisito para una empresa en donde sus colaboradores estén totalmente en armonía, en otras palabras alineados con las estrategias que son implementadas dentro de la visión como en su misión, en donde se pueda recurrir a una herramienta muy importante dentro de la planificación estratégica que consta para el desarrollo, como la comunicación de los objetivos de la empresa pueda estar compaginadas con sus integrados asumiendo tanto los factores internos como externos de la organización. Este método es conocido como CMI, Cuadro de Mando Integral.

CMI, más conocido como Cuadro de Mando Integral, es una herramienta de gestión que permite “monitorizar” mediante indicadores, el cumplimiento de la estrategia desarrollada por la dirección, a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos. Junto a esta herramienta existen varios indicadores que ayudan en la medición tanto

del desarrollo como el desenvolvimiento de la empresa con relación con su misión como su visión para el éxito a largo plazo. Estos son los siguientes:

- Perspectiva del Aprendizaje y del Crecimiento
- Perspectiva del Proceso Interno
- Perspectiva de los Clientes
- Perspectiva Financiera

## **2.1 DEFINICIÓN DE LA PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y DEL CONOCIMIENTO**

Con el pasar de los años los éxitos y fracasos de una empresa le sirven de experiencias que le ayudan a saber tomar decisiones mucho más precisas, en donde podrá generar más ganancias en donde ya han existido pérdidas, por el cual les ha servido como un pilar fundamental para la construcción de la imagen de la empresa y de quienes los conforman.

Para este indicador, la perspectiva del aprendizaje y del conocimiento, es una parte muy fundamental para el Cuadro de Mando Integral (CMI), ya que evidentemente evalúa la forma de cómo se enlazan las demás perspectivas con la habilidad de compaginación de las experiencias de la empresa con las personas quienes también los conforman, tanto interno como externo.

- ***Perspectiva del aprendizaje y del conocimiento:*** Es la última que se plantea en este modelo de CMI. Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor: se recortan inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos.

En Lingesa S.A, una vez implementado la planificación estratégica se ha visto un objetivo en el cual se pueda cumplir como el siguiente:

- Mejorar el capital humano

## 2.2 DEFINICIÓN DE LA PERSPECTIVA DE PROCESO INTERNO

Dentro de una organización, los procesos internos tanto como los operativos como los administrativos simbolizan el corazón de la empresa, también es la razón de cómo se han desarrollado hoy en día en el mercado. A su vez, los procesos pueden ser decisivos a la hora de determinar un proceso específico para cualquier tipo de situación como de tratar a su cartera de clientes, de la competencia, y del mercado cambiante de hoy en día.

Pero existen discrepancias a la hora de probar si los procesos internos deben ser considerados primordiales a la hora de la toma de decisiones, a su vez, una empresa debe estar un paso adelante del mercado, innovando, creando necesidades y satisfaciendo necesidades no cubiertas por la mayoría de las empresas que no logran cubrirlas. Como se mencionó, el mercado y los clientes son el activo más importante que posee la empresa.

- ***Perspectiva del proceso interno:*** Permite identificar los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente y que permiten: Entregar propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, satisfacer las expectativas de rendimientos financieros de los accionistas. 2. Se centrarán en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de la organización. 3. El CMI no solo se limita a los procesos tradicionales. Se enfoca en los procesos nuevos en que la organización debe ser. 4. El CMI, incorpora procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno.

Para Lingesa S.A la única opción que pueden optar, es la innovación. Ya que es la única forma por el cual puedan mejorar los procesos internos de la compañía, como se ha dicho con anterioridad, esta empresa tiene una gran variedad de productos empezando con las especias, cereales hasta llegar los condimentos en donde la mayoría de los productos no están bien posicionados hacia el mercado objetivo ya que como se explicó en el indicador anterior, la perspectiva que se ve es totalmente errada, por ende se debe cambiar esto para el bien de la empresa.

## 2.3 DEFINICIÓN DE LA PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES

Para una empresa, es de vital importancia conocer cómo se desenvuelve el mercado en donde se desarrollan sus funciones, esto depende en si en el éxito de la empresa, o también puede significar el rotundo fracaso de esta misma, mediante el estudio minucioso del mercado, nos dan parámetros en donde se puede comprenderlo mediante unos análisis para poder evaluar la situación de la empresa, así como su reestructuración interna para la fijación de nuevos objetivos, así como oportunidades para poder reforzar el desenvolvimiento en el mercado objetivo.

Para este indicador, la perspectiva de los clientes, trata sobre el estudio más el análisis de todos los factores externos que envuelven el mercado objetivo en donde la empresa desarrolla sus actividades y funciones. Esto afecta totalmente el desempeño tanto interno como externo gracias a la toma de malas decisiones que se han venido con el tiempo, a su vez la inquietud que nace mediante la ineficiencia del desarrollo de las estrategias impuestas al inicio de cada año laboral, así como el posicionamiento hacia el mercado objetivo, sino también la imagen externa que dibuja la empresa hacia sus clientes es totalmente errada, como percibida de otro diferente mercado.

- ***Perspectiva De Los Clientes:*** El Cuadro de Mando Integral (CMI), mediante su Perspectiva del cliente, permite definir las estrategias necesarias para seleccionar, conseguir, satisfacer y retener a los futuros o existentes clientes que sostienen la razón de ser de la empresa u organización.

La razón fundamental de una empresa se basa en las relaciones con sus clientes, de nada servirá todo el esfuerzo invertido en el desarrollo de un producto o servicio novedoso si nadie lo conoce o nadie lo necesita.

Lingesa S.A gracias al estudio del mercado, más la evaluación constante que se obtuvo para la situación interna como externa desarrolladas para este fin, se ha propuesto los siguientes objetivos estratégicos dentro de la perspectiva de los clientes, entre los cuales son los siguientes:

- Incremento de participación dentro del mercado
- Incremento de la cartera de clientes

Los indicadores previos señalados, hará que la determinación mejore las necesidades no satisfechas de los clientes, así como las posibilidades de mejorar en el ámbito profesional dentro del mercado objetivo para la empresa. A si también, se debe analizar dentro del campo político-económico del país, ya que este puede aportar tanto de ventajas como desventajas de cómo el mercado se desenvuelve en donde Lingesa S.A pueda aprovechar lo mejor posible.

## 2.4 DEFINICIÓN DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA

Dentro de la perspectiva financiera de la organización debe existir una armonía entre las instituciones financieras con dicha organización, en el cual deba existir una confianza profesional por el cual estas instituciones tengan un correcto manejo de las finanzas como a su vez un manejo profesional con el cual es el principio que toda organización debe optar para un correcto manejo en el cual son los objetivos principales de dicha organización. En el CMI, Cuadro de Mando Integral, existen cuatro indicadores con los cuales se delinean nuevos objetivos para poder rectificar los valores de la empresa así como su visión y misión.

- ***Perspectiva Financiera.***- La estrategia financiera de productividad tiene como base el aumentar los beneficios de la empresa reduciendo los costes de toda la organización y mejorar la utilización de los activos.

La estrategia de reducción de coste consiste en mejorar la estructura de coste de toda la organización, tanto los costes directos de nuestros productos y servicios, así como los

costes indirectos. La estrategia de mejora de la utilización de activos consiste en reducir el capital circulante y el capital fijo que se necesitan como apoyo para la actividad de la organización.

La perspectiva financiera de Lingesa S.A. manejará las necesidades económicas que existen dentro de la empresa con las cuales ayudarán a emplear medidas correctivas necesarias dentro de las cuales se deben cumplir con ciertos parámetros de los objetivos estratégicos. Que son los siguientes:

- Aumentar el volumen de las ventas
- Mejorar la liquidez financiera de la empresa

Los objetivos estratégicos anteriormente mencionados, fueron desarrollados en base a la información sobre cómo fue realizada la estructura de la empresa, esto quiere decir, tanto con los factores internos como los externos de la organización, más las características de los mercados en donde se desenvuelven.

## **2.5 DEFINICIÓN DE INDICADORES**

Los indicadores, son variables que sirven para medir, analizar y evaluar cualitativamente o cuantitativamente la situación de una organización mediante un sistema previamente establecido. Los atributos que pueden tener son de la disponibilidad, simplicidad, especificidad, sensibilidad y del alcance, mediante estos atributos se puede usar cualquier tema empresarial y convertirlo a algo objetivo, tanto comprobable y verificable. Ya que es una forma de mejorar la eficiencia de las tomas de decisiones importantes dentro de la organización mediante un análisis previo de la situación para ver cuál solución sería la de mayor eficiencia.

A medida que una organización desea implementar cualquier sistema de medición y de evaluación, es inevitable el uso de indicadores ya que es una necesidad indudable e irrefutable. Es una herramienta de gestión que brinda la posibilidad de recaudar información totalmente necesaria para el análisis interno sobre el desempeño de los objetivos implementados por la organización.

Es de vital importancia escoger cuidadosamente el tipo de indicadores que se desea optar para el análisis de las necesidades ya que se debe realizar un estudio en el cual siguiendo un esquema lógico en donde siempre tiene una finalidad del uso que se le va a dar. En este caso, el sistema escogido es el CMI, Cuadro de Mando Integral, gracias a la forma como es ideado técnicamente para englobar diferentes perspectivas entre las cuales tienen una compaginación indudable entre sí, el cual tienen específicos indicadores en donde limitan el uso de los indicadores adecuados para dicho estudio.

Para la selección de los indicadores que serán empleados en el CMI, Cuadro de Mando Integral, para Lingesa S.A. se ha estudiado varios indicadores que se adaptan a la estrategia y sus objetivos de la empresa para que puedan alcanzarlos. Por ende se ha procurado plantear que dichos indicadores sean apartados u seleccionados entre las cuatro perspectivas que están dentro del CMI.

### **2.5.1 Indicadores Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento**

Dentro de la perspectiva de aprendizaje y conocimiento, existen ciertos indicadores que sirven para identificar el impacto que existe en las experiencias que la empresa obtiene mediante su desempeño, en otras palabras esto quiere decir como la empresa se está adaptando a un mercado muy volátil en el cual como usa la información que recibe en donde ayuda a procesar los errores que han cometido para convertirlos en soluciones los cuales ayudaran a satisfacer al consumidor.

En la siguiente tabla se detalla las características de los indicadores que se encuentran dentro de la perspectiva de aprendizaje y conocimiento.



**Tabla 3.4: Indicadores Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento**

OBJETIVO	PERSPECTIVA	INDICADOR	UNIDAD	CALCULO	LIMITES DEL INDICADOR		
Capital Humano	Aprendizaje y Conocimiento	Capacidades del Recurso Humano	% Cumplimiento	Tiempo planificado de ejecución/ tiempo real	D ≤ 60%	60% < D < 70%	D > 70%

**Fuente:** Linges S.A

Una vez exhibido los indicadores para la perspectiva de aprendizaje y conocimiento se explicara a continuación en detalle como las de determinar sus límites.

### a. Capital Humano

En Capital Humano, es un indicador que tiene un propósito de facilitar la medición de la efectividad de las personas dentro de los grupos operativos en relación de las actividades planificadas, el cual es un punto débil que posee la empresa. Lo que se quiere determinar con este indicador, es el tiempo en el cual las personas de operaciones tardan en realizar un trabajo específico contra el tiempo real de ejecución. Para obtener el indicador, se debe calcular el tiempo planificado para la ejecución de las tareas contra el tiempo real de ejecución.

Una vez explicado el indicador, se debe aclarar los límites en las cuales se han considerado algunos parámetros: En donde existe tres parámetros.

- $D \leq 60\%$ , si la empresa llega a este resultado, esto significa que no se han cumplido con el objetivo del 70%, por ende se debe hacer una total revisión para poder identificar las causas, en donde se deben hacer correctivos con el cual dejara que esta empresa se coloque en una mejor posición.
- $60\% < D < 70\%$ , se debe estar en alerta ya que se ha cumplido con lo mínimo, donde puede existir algún inconveniente por donde todo el proceso realizado puede estar

equivocado, donde esto significa un fallo dentro de los planes estratégicos de la empresa.

- $D > 70\%$ , se puede deducir que en la empresa cumplió con las expectativas de una forma dedicada y correcta en donde se puede decir que esta empresa se encuentra en el mejor parámetro dentro de una de las perspectivas del CMI.

## 2.5.2 INDICADORES PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Dentro de la perspectiva de procesos internos, existen ciertos indicadores que dan pauta para medir el comportamiento de la cadena de valor de Lingesa S.A. con los objetivos estratégicos definidos para esta causa. De misma forma como se mencionó los anteriores indicadores, estos han sido definidos para tener sus propias características y fórmulas de cálculo.

En la siguiente tabla se detalla las características de los indicadores que se encuentran dentro de la perspectiva de procesos internos.

Tabla 2.3: Indicadores Perspectiva de Procesos Internos

OBJETIVO	PERSPECTIVA	INDICADOR	UNIDAD	CALCULO	LIMITES DEL INDICADOR		
Crear valor de la marca	Procesos Internos	Top of Mind	Posición en el mercado	Tabulación de encuestas	$D < 60\%$	$\leq 60\%$	$D > 70\%$
Aumentar velocidad de repuesta	Procesos Internos	Reclamos atendidos	%	$\frac{\# \text{reclamos}}{\# \text{soluciones}}$	$D \leq 2$	$2 < D < 1.4$	$D \leq 1.4$

Fuente: Lingesa S.A

Una vez exhibido los indicadores para la perspectiva de los procesos internos se explicara a continuación en detalle, las fórmulas de obtención como las de determinar los limites.

### **a. Indicador Top of Mind**

En Top of Mind, es un indicador que tiene un propósito de facilitar la estimulación de un punto débil que posee la empresa, el cual es la recordación de la marca. Durante todo este tiempo, nunca se ha hecho ningún tipo de esfuerzo, ni campaña publicitaria para poder mejorar el posicionamiento de la marca dentro del mercado objetivo en donde se desenvuelve Lingesa S.A. En este indicador se busca obtener la efectividad del plan que busca la creación del valor de la marca, el cual es de vital importancia para el crecimiento de la empresa.

Para el cálculo de este indicador, se debe tomar como valor los resultados que se han obtenido mediante la realización de encuestas, en donde se formule varias preguntas para determinar el grado de recordación que las personas tengan con la marca Lingesa S.A. Los resultados se determinaran mediante la diferencia que exista entre las personas que pudieron recordar contra las personas que no recordaron la marca.

Una vez explicado el indicador, se debe aclarar los límites en las cuales se han considerado algunos parámetros: En donde existe tres parámetros.

- $D < 60\%$ , si la empresa llega a este resultado, esto significa que no se han cumplido con todos los objetivos ni con el plan estratégico, por ende se debe hacer una total revisión para poder identificar las causas, en donde se deben hacer correctivos con el cual dejara que esta empresa se coloque en una mejor posición.
- $60\% \leq D < 70\%$ , se debe estar en alerta ya que puede existir algún inconveniente por donde todo el proceso realizado puede estar equivocado, donde esto significa un fallo dentro de los planes estratégicos de la empresa.

- $D > 70\%$ , se puede deducir que en la empresa cumplió con las expectativas de una forma dedicada y correcta en donde se puede decir que esta empresa se encuentra en el mejor parámetro dentro de una de las perspectivas del CMI.

## **b. Indicador Reclamos Atendidos**

En Reclamos Atendidos, es un indicador que tiene como propósito evaluar la situación que se dé mediante la capacidad de repuestas que posee la empresa, frente a los reclamos y pedidos realizados por los clientes. Para el cálculo, se debe tabular el número de reclamos ingresados en un lapso determinado de tiempo contra las soluciones que se han dado satisfactoriamente por la empresa.

Una vez explicado el indicador, se debe aclarar los límites en las cuales se han considerado algunos parámetros: En donde existe tres parámetros.

- $D \geq 2$ , si la empresa llega a este resultado, esto significa que no se han cumplido con el objetivo de solucionar más del 50% de los reclamos de manera satisfactoria, por ende se debe hacer una total revisión para poder identificar las causas, en donde se deben hacer correctivos con el cual dejara que esta empresa se coloque en una mejor posición.
- $2 < D < 1,4$ , se debe estar en alerta ya que se ha cumplido con lo mínimo de los reclamos en donde puede existir algún inconveniente por donde todo el proceso realizado puede estar equivocado, donde esto significa un fallo dentro de los planes estratégicos de la empresa.
- $D \leq 1,4$ , se puede deducir que en la empresa cumplió con las expectativas de una forma dedicada y correcta en donde se puede decir que esta empresa se encuentra en el mejor parámetro dentro de una de las perspectivas del CMI.

### 2.5.3 INDICADORES PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES

Dentro de la perspectiva de los clientes, existen ciertos indicadores que dan pauta para para medir la necesidad del avance de los objetivos estratégicos definidos para esta causa. De misma forma como se mencionó los anteriores indicadores, estos han sido definidos para tener sus propias características y fórmulas de cálculo. En la tabla 3.2 que está a continuación se describen las características de los indicadores de la perspectiva de los clientes.

Tabla 2.2: Indicadores Perspectiva de los Clientes

OBJETIVO	PERSPECTIVA	INDICADOR	UNIDAD	CALCULO	LIMITES DEL INDICADOR		
Incremento de participación dentro del mercado	Cliente	Cuota de mercado	%	$\frac{vf - vo}{vf} * 100$	D < 0	D <= 5%	D > 5%
Incremento de cartera de clientes	Cliente	Cartera de clientes	U	Cf - Co	D < 0	D <= 1	D > 1

Fuente: Linges S.A

Una vez exhibido los indicadores para la perspectiva de los clientes se explicara a continuación en detalle, las fórmulas de obtención como las de determinar los limites.

#### b. Indicador Cuota de Mercado

En el indicador de cuota del mercado, es utilizado para medir el segundo objetivo estratégico de la perspectiva de los clientes “Incremento de participación dentro del mercado”. Para el cálculo de este indicador se debe tomar como punto de partida el cumplimiento de las ventas del periodo de análisis (Vf), que a su vez tiene la medida monetaria del dólar en el cual es determinado mediante las ventas en el periodo anterior (Vo). La variación que puede darse es

a consecuencia del incremento del volumen de las ventas que se han registrado con el cual nos puede dar una imagen de cómo es la cuota del mercado.

En la parte de los límites, son definidos en base a la participación de mercado, en otras palabras es la pretensión que se ha propuesto la organización en cuanto a incrementar su cuota en el mercado. Se ha determinado un 5% como valor base para la comparación de los resultados dentro de la diferencia porcentual. La diferencia se la obtiene mediante el cálculo siguiente:

$$\text{Fórmula 2.3} \quad D = \frac{V_i - V_o}{V_f} \times 100\%$$

En la fórmula, podemos ver que  $V_f$  represente las ventas que fueron realizadas durante el periodo del análisis, por otro lado  $V_o$  es la representación del valor de las ventas realizadas el año previo al del análisis.

Una vez explicada la razón, se debe aclarar los límites en las cuales se han considerado algunos parámetros: En donde existe tres parámetros.

- $D \leq 5\%$ , se debe estar en alerta ya que puede existir algún inconveniente por donde todo el proceso realizado puede estar equivocado, en donde no se pudo superar la meta de poder mejorar el volumen de ventas del periodo anterior al del análisis en donde esto significa un fallo dentro de los planes estratégicos de la empresa.
- $D > 5\%$ , en el segundo parámetro se puede deducir que en la empresa cumplió con las expectativas de una forma dedicada y correcta en donde se puede decir que esta empresa se encuentra en el mejor parámetro dentro de una de las perspectivas del CMI.
- $D < 0$ , si la empresa llega a este resultado, esto significa que no se han cumplido con todos los objetivos ni con el plan estratégico, por ende se debe hacer una total revisión para poder identificar las causas del incumplimiento de superar el volumen de ventas del año anterior del análisis con el cual se deben hacer correctivos con el cual dejara que esta empresa se coloque en una mejor posición.

## **b. Indicador Cartera de Clientes**

Para el indicador, Cartera de Clientes, es utilizada para medir el segundo objetivo estratégico de la perspectiva de los clientes “Incremento de cartera de clientes”. En donde es evaluado mediante la diferencia existente entre el número actual de clientes contra el posible aumento de clientes potenciales.

Para poder obtener este indicador, se debe calcular la base del número de clientes incrementando dentro del periodo del análisis el cual es representando con (Cf), contra el número de clientes existentes durante el año anterior al del análisis con el cual es representando con (Co). La diferencia que pueda darse como resultado dentro del cálculo se puede representar como un incremento o disminución de la cartera de clientes de Lingesa S.A.

En la parte de los límites, son definidos en base al incremento de 1 cliente, en donde es la pretensión que se ha propuesto la organización en cuanto a incrementar su cartera. La diferencia existente es representada mediante la resta entra  $D = Cf - Co$ .

Se han considerado algunos parámetros: En donde existe tres parámetros que son los siguientes:

- $D \leq 1$ , se debe estar en alerta ya que puede existir algún inconveniente por donde todo el proceso realizado puede estar equivocado, en donde no se pudo superar la meta de poder incrementar nuevos prospectos de clientes a la cartera de clientes en donde esto significa un fallo dentro de los planes estratégicos de la empresa.
- $D > 1$ , en el segundo parámetro se puede deducir que en la empresa cumplió con las expectativas de una forma dedicada y correcta en donde se puede decir que esta empresa se encuentra en el mejor parámetro dentro de una de las perspectivas del CMI.

- $D < 0$ , si la empresa llega a este resultado, esto significa que no se han cumplido con todos los objetivos ni con el plan estratégico, por ende se debe hacer una total revisión para poder identificar las causas del incumplimiento de superar el número de clientes por incrementar a la cartera de clientes en donde se deben hacer correctivos con el cual dejara que esta empresa se coloque en una mejor posición.

#### **2.5.4 Indicadores Perspectiva Financiera**

Los indicadores que han sido seleccionados, permiten la obtención de resultados mediante la medición de los objetivos estratégicos financieros que se imponga a medir la organización a través de fórmulas de cálculo específicas. Cada indicador dentro de las perspectivas del CMI, contienen unidades determinadas para la medición, es decir mediante el uso de una analogía.

Esta analogía se compara con las luces de tránsito, es decir las luces que son señaladas por el semáforo, la luz verde, la amarilla y por último la luz roja. En donde la luz verde significa que Linges S.A está muy bien encaminada hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos. La luz amarilla simboliza como en la vida real, una alerta, un pare, en donde la compañía por obvias razones debe optar por la revisión de los procesos ya que la mayoría de los objetivos estratégicos están en riesgo. Por último, la luz roja representa la zona de peligro, en donde la compañía no está cumpliendo los objetivos estratégicos y por obvias razones el plan estratégico necesita una revisión o ha sido mal implementada.

En la tabla 3.1 la cual es presentada a continuación se detallan los indicadores financieros a utilizar los cuales están con sus respectivos límites:



Tabla 2.1: Indicadores Perspectiva Financiera

OBJETIVO	PERSPECTIVA	INDICADOR	UNIDAD	CALCULO	LIMITES DEL INDICADOR		
Aumenta el volumen de las ventas	Financiera	Ventas	\$	CV	D < 0	D = 0	D > 0
Mejorar la liquidez financiera de la empresa	Financiera	Capital de trabajo	\$	CT-AC-PC	D < 0	D = 0	D > 0

Fuente: Linges S.A

Una vez exhibido los indicadores para la perspectiva financiera se explicará a continuación en detalle, las fórmulas de obtención como las de determinar los límites.

### a. Indicador: Ventas

Para este indicador, ventas, es utilizado para medir el primer objetivo estratégico de la perspectiva financiera “Aumentar el volumen de las ventas”, que a su vez tiene la medida monetaria del dólar. Para el cálculo de este indicador se debe tomar como punto de partida el cumplimiento de las ventas (CV), en el cual es determinado al inicio de cada año laboral por donde concierne sobre la situación de la empresa con el volumen de las ventas.

En la parte de los límites, son definidos en base a la diferencia del porcentaje de cumplimiento de ventas del principio del año. La diferencia se calcula mediante la siguiente razón:

$$\text{Fórmula 2.1} \quad D = \frac{CVf - CVo}{CVf}$$

En la fórmula 3.1 podemos ver que CVf significa el cumplimiento de ventas logradas y por último esta CVo que representa el cumplimiento de ventas esperadas.

Una vez explicada la razón, se debe aclarar los límites en las cuales se han considerado algunos parámetros: En donde existe tres parámetros.

- $D = 0$ , en el primer parámetro se puede recalcar que la empresa cumplió con todos los objetivos, más la planeación que se ha visto implementada dentro del cumplimiento de las ventas.
- $D > 0$ , en el segundo parámetro se puede deducir que en la empresa cumplió con las expectativas de una forma dedicada y correcta.
- $D < 0$ , si la empresa llega a este resultado, esto significa que no se han cumplido con todos los objetivos ni con el plan estratégico, por ende se debe hacer una total revisión para poder identificar las causas del incumplimiento.

## **b. Indicador Capital de Trabajo**

Para este indicador, Capital de Trabajo, es utilizado para medir el primer objetivo estratégico de la perspectiva financiera “Mejorar la liquidez financiera de la empresa”, que a su vez tiene la medida monetaria del dólar. Para el cálculo de este indicador se debe tomar como punto del capital de trabajo (CT), en el cual es determinado al inicio de cada año laboral por donde concierne sobre la situación de la empresa con el volumen de las ventas.

En la parte de los límites, son definidos en base a la diferencia del porcentaje de cumplimiento de ventas del principio del año. La diferencia se calcula mediante la siguiente razón:

$$\text{Fórmula 2.2} \quad D = \frac{CVf - CVo}{CVf}$$

En la fórmula 3.2 podemos ver que CVf significa el cumplimiento de ventas logradas y por último esta CVo que representa el cumplimiento de ventas esperadas.

Una vez explicada la razón, se debe aclarar los límites en las cuales se han considerado algunos parámetros: En donde existe tres parámetros.

- $D = 0$ , en el primer parámetro se puede recalcar que la empresa cumplió con todos los objetivos, más la planeación que se ha visto con una buena administración aunque se debe estar en alerta ya que puede existir algún inconveniente por donde todo el proceso realizado puede estar equivocado.
- $D > 0$ , en el segundo parámetro se puede deducir que en la empresa cumplió con las expectativas de una forma dedicada y correcta además de los procesos administrativos y el uso de los recursos de una forma más eficiente en donde se puede decir que esta empresa se encuentra en el mejor parámetro dentro de una de las perspectivas del CMI.
- $D < 0$ , si la empresa llega a este resultado, esto significa que no se han cumplido con todos los objetivos ni con el plan estratégico, por ende se debe hacer una total revisión para poder identificar las causas del incumplimiento con los errores administrativos que se han cometido, también se puede deducir que el uso de recursos es de una forma errónea con el cual se deben hacer correctivos con el cual dejara que esta empresa se coloque en una mejor posición.

## **2.6 DEFINICIÓN DE METAS Y RESPONSABLES**

Es totalmente necesaria la fijación de metas las cuales se buscan alcanzar, para que den como resultado el éxito de la planificación que se ha implementado dentro de la empresa. Dentro del CMI, Cuadro de Mando Integral, existen cuatro perspectivas, los cuales son utilizados para determinar los objetivos que desean cumplir ciertas metas específicas, para las cuales se deban formular las metas que estén de acuerdo a los objetivos de cada una de las perspectivas.

La implementación de un plan estratégico requiere de equipos de personas capaces que se encarguen de verificar paso a paso el cumplimiento de los objetivos estratégicos implementados en la empresa. Cada equipo, debe de tener una persona líder que se encargue de tener la responsabilidad para ayudar a cumplir las metas que son asignadas a cada miembro de su grupo. A su vez, se realizará la definición de las metas y responsables tomando en cuenta individualmente a cada perspectiva que forma el Cuadro Integral.

### 2.6.1 Metas y Responsables Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento

En la tabla de a continuación, se determinan las metas y los responsables que están por cada perspectiva:

**Tabla 2.8: Metas y Responsables Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento**

OBJETIVO	PERSPECTIVA	KPI	UNIDAD	CALCULO	METAS	RESPONSABLES
Capital Humano	Aprendizaje y Conocimiento	Capacidades del Recurso Humano	% Cumplimiento	Tiempo planificado de ejecución/ tiempo real	>70%	Gerente General

Fuente: Linges S.A

Una vez detallados los objetivos estratégicos de la perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento, más los análisis que se han realizado sobre el desempeño de la organización, se han determinado las metas y los responsables para cada uno de los criterios que serán expuestos en mayor detalle en forma individual a continuación.

#### a. Metas y Responsables KPI Capital Humano

Para este KPI, se ha propuesto una meta en el cual se ha determinado el porcentaje entre el tiempo planificado para el desarrollo de un producto contra el tiempo real existente para la realización de dicho producto con el cual no deba ser mayor a un 70%.

A su vez, como responsable de este indicador se ha designado al Gerente Técnico, quien será la persona encargada de los procesos que requiera este indicador.

## 2.6.2 Metas y Responsables Perspectiva de los Procesos Internos

En la tabla de a continuación, se determinan las metas y los responsables que están por cada perspectiva:

**Tabla 2.7: Metas y Responsables Perspectiva de los procesos internos**

OBJETIVO	PERSPECTIVA	KPI	UNIDAD	CALCULO	METAS	RESPONSABLES
Crear valor de la marca	Procesos Internos	Top of Mind	Posición en el mercado	Tabulación de encuestas	>70%	Gerente General
Aumentar velocidad de repuesta	Procesos Internos	Reclamos atendidos	%	# reclamos / #soluciones	<=1.4	Gerente Técnico

Fuente: Lingesa S.A

Una vez detallados los objetivos estratégicos de la perspectiva de los procesos internos, más los análisis que se han realizado sobre el desempeño de la organización, se han determinado las metas y los responsables para cada uno de los criterios que serán expuestos en mayor detalle en forma individual a continuación.

### a. Metas y Responsables KPI TOP OF MIND

Para este KPI, Top of Mind, se ha propuesto una meta de posicionamiento en el cual se desea obtener un porcentaje de recordación de la marca mayor de 70%, esto quiere decir que a la hora de adquirir cualquier producto de la empresa, el cliente tenga la posibilidad de poder recordar la marca. Esto ayudaría a la empresa en el impacto que tiene sobre el plan estratégico en cuestión al posicionamiento de su marca dentro del mercado. A su vez, como responsable de este indicador se ha designado al Gerente General, quien será la persona encargada de los procesos que requiera este indicador.

### b. Metas y Responsables KPI Reclamos atendidos

Para este KPI, se ha propuesto una meta de recordación de la marca que deba ser menor a 1.4, esto quiere decir que del 70% de los reclamos que recibidos estos hayan sido resueltos de una forma satisfactoria para el cliente. A su vez, como responsable de este indicador se ha designado al Gerente Técnico, quien será la persona encargada de los procesos que requiera este indicador.

## 2.6.3 Metas y Responsables Perspectiva de los Clientes

En la tabla, se determinan las metas y los responsables que están por cada perspectiva:

**Tabla 2.6: Metas y Responsables Perspectiva de los clientes**

OBJETIVO	PERSPECTIVA	KPI	UNIDAD	CALCULO	METAS	RESPONSABLES
Incremento de participación dentro del mercado	Cliente	Cuota de mercado	%	$\frac{vf - vo}{vf * 100}$	>5%	Gerente General
Incremento de cartera de clientes	Cliente	Cartera de clientes	U	Cf - Co	1.00	Gerente General

Fuente: Lingesa S.A

Una vez detallados los objetivos estratégicos de la perspectiva de los clientes, más los análisis que se han realizado sobre el desempeño de la organización, se han determinado las metas y los responsables para cada uno de los criterios que serán expuestos en mayor detalle en forma individual a continuación.

### **a. Metas y Responsables KPI Cuota de Mercado**

Mediante un análisis de las necesidades de Lingesa S.A., se ha estimado un incremento del 5% al valor de las ventas en comparación al valor del último periodo que fue de un total de \$ 1.846.802,05. Gracias a que no existen datos sobre las ventas del sector, se debe estimar las ventas de acuerdo al volumen de ventas en la proporción en la cual han crecido dentro de su cuota de mercado.

Se eligió al Gerente General como responsable para las metas de Cuota de Mercado, el cual se encargara de buscar nuevos clientes potenciales para incrementar el volumen de las ventas para la compañía.

### **b. Metas y Responsables KPI Cartera de Clientes**

Para este KPI, se trazó como meta principal el incremento de 1 cliente potencial a la cartera mayorista, con la cual la compañía cuenta en la actualidad. Esto es considerado como un éxito para la empresa, ya que el aumento de 1 solo cliente mejorara el desempeño que posea la compañía. Hoy en día, Lingesa S.A, posee una extensa cartera de clientes tanto minoristas como mayoristas. Para determinar el índice y su valoración se cogera el número de clientes mayoristas que posee la empresa, el cual es un número de 15.

El momento en el cual el potencial cliente sea analizado, evaluado y aprobado se lo considerara como incremento en el número de clientes ya que cumple con las características específicas descritas en el apartado correspondiente al Análisis de Mercado.

A su vez, como responsable de este indicador se ha designado al Gerente General, el cual tiene como objetivo de buscar nuevos clientes que tengan el perfil adecuado para la empresa, donde esto ayudara a cumplir paso a paso este objetivo estratégico.

## 2.6.4 Metas y Responsables Perspectiva Financiera

En la tabla de a continuación, se determinan las metas y los responsables que están por cada perspectiva:

**Tabla 2.5: Metas y Responsables Perspectiva Financiera**

OBJETIVO	PERSPECTIVA	KPI	UNIDAD	CALCULO	METAS	RESPONSABLES
Aumenta el volumen de las ventas	Financiera	Ventas	\$	CV	\$ 1.846.802,05	Gerente General
Mejorar la liquidez financiera de la empresa	Financiera	Capital de trabajo	\$	CT-AC-PC	\$ 616.823,68	Gerente General

**Fuente:** Lingesa S.A

Una vez detallados los objetivos estratégicos de la perspectiva de los clientes, más los análisis que se han realizado sobre el desempeño de la organización, se han determinado las metas y los responsables para cada uno de los criterios que serán expuestos en mayor detalle en forma individual a continuación.

### a. Metas y Responsables KPI Ventas

Extrayendo la información necesaria para este indicador del balance financiero de Lingesa S.A. y cálculos necesarios para la medición, se ha determinado que los limites para las ventas base es de un total \$ 1.846.802,05, siguiendo los limites se podrá determinar en qué parámetro se ha designado la empresa para este indicador.



A su vez, como responsable de este indicador se ha designado al Gerente General, el cual tiene como objetivo de brindar los recursos necesarios para poder cumplir paso a paso este objetivo estratégico. Él, será el encargado de encabezar el equipo que tendrá como misión de cumplir paso a paso los objetivos implementados en este indicador.

### **b. Metas y Responsables KPI Capital de Trabajo**

Una vez realizado el análisis para el balance financiero de Linges S.A., dio como resultados lo siguiente:

- Activos Corrientes un total de \$ 870.080,76.
- Pasivos Corrientes un total de \$253.257,08.
- Capital de Trabajo un total de \$616.823,68.

Para Capital de Trabajo, es considerado como un patrón para el análisis y valoración necesaria que se deba hacer en este indicador.

A su vez, como responsable de este indicador se ha designado al Gerente General, el cual tiene como objetivo el correcto manejo financiero de la empresa, además tiene como deber buscar nuevas formas de financiamiento las cuales ayudaran a aumentar el valor del capital de la empresa en donde esto ayudara a cumplir paso a paso este objetivo estratégico.

## **2.7 DEFINICIÓN DE ESQUEMAS DE VALORACIÓN DE INDICADORES**

Una vez definidos cada uno de los indicadores específicos para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, es totalmente necesario desarrollar un esquema con el cual se pueda realizar las valoraciones necesarias de cada uno de las perspectivas. Ya que es de vital importancia su revisión de cada uno de los parámetros de la planificación estratégica en donde se puede evaluar como la organización se ha ido desempeñando últimamente.

A su vez, ya implementado el CMI, Cuadro de Mando Integral, existe la posibilidad dentro del transcurso un tiempo determinado la situación tanto externa como interna de la organización cambien, con lo que origina una revisión minuciosa de los parámetros y consideraciones seleccionadas para poder evaluar el rendimiento de los indicadores.

Para su revisión, se debe realizar un cuadro de matriz en donde se debe efectuar un análisis sobre la funcionalidad y rendimiento de cada uno de los indicadores, así como la alineación con la misión, visión y estrategia organizacional de la empresa con cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

En la tabla de a continuación se detalla cada una de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral con sus respectivos indicadores.

**Tabla 2.9: Esquema de valoración de indicadores**

PERSPECTIVA	CAUSA EFECTO	OBJETIVOS	INDICADOR	FRECUENCIA	META ANUAL
FINANCIERA	Aumentar el volumen de las ventas	1. Aumentar el volumen de las ventas	CV	anual > 5%	>5%
	Mejorar la liquidez financiera de la empresa	2. Mejorar la liquidez financiera de la empresa	CT -AC-PC	anual 5%	5%
CLIENTES	Incremento de participación del mercado	1. Incremento de participación del mercado	$V_f - v_o / v_f * 100$	incremento trimestral del 3%	12%
	Incremento de cartera de clientes	2. Incremento de cartera de clientes	Cf - Co	Incremento semestral 0,5%	1%
PROCESOS INTERNOS	Crear valor de la marca	1. Crear valor de la marca	Tabulación de encuestas	anual 70%	70%
	Aumentar velocidad de	2. Aumentar velocidad de repuesta	#Reclamos/Soluciones	anual del 100%	100%
APRENDIZAJE Y CAPACITACION	Capital Humano	1. Capital Humano	Tiempo planificado de ejecución/tiempo real	trimestral aumento 20%	aumento 80%

**Fuente:** Lingesa S.A

## **DECLARACION DE LA POLITICA**

La empresa está comprometida con entregar los productos con la mejor calidad, combinado con un servicio ágil y de rápida repuesta. La Política de la empresa se basa mediante el servicio que se brinda a toda su clientela con el fin de recibir el feedback necesario para mejorar constantemente con el objetivo de poder capacitar constantemente a su personal, con el cual se espera conseguir es una ampliación en la participación del mercado, incrementando los segmentos y el número de clientes con el fin de reducir costos, quejas entre otros.

## PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Tabla 2.10: Esquema de Plan de Implementación

Fuente: Lingsa S.A

	No.	Estrategia	Actividades	TIEMPOS DE EJECUCION												RESPONSABLES							
				2.014	Ene	Feb	Mar	Ab	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	C.RB	C.BA	C.Y	C.Co	C.FI	Sop	C.G.
<b>Objetivo 1</b> Aumentar el volumen de las ventas	1.1	Incrementacion de ingresos	Reduccion de costos dentro del mercado															X	X			X	X
	1.1.2	Estrategias de ventas	Atraer nuevos clientes potenciales															X				X	X
	1.2	Productos Personalizados para el cliente	Sugerencias y opiniones															X				X	X
	1.2.1	Análisis del Feedback	Recoleccion de informacion															X	X			X	X
<b>Objetivo 2</b> Mejorar la liquidez financiera	2.1	Incrementacion de las utilidades	Mejorar los costos dentro de la empresa															X				X	X
	2.1.1	Rotar el dinero	Nuevos productos															X					X
	2.2	Estructuracion de los presupuestos de las compras	Determinacion de los requerimientos de																				
	2.2.1	Reduccion de endeudamiento bancario	Reprogramacion de pagos																				
<b>Objetivo 3</b> Incremento la participacion del mercado	3.1	Expandir los productos para diferentes segmentos de mercado	Aumento en la participacion de mercado															X					X
	3.1.1	Estrategias de posicionamiento	Incremento de tiendas y repuestos															X				X	X
	3.2	Estrategias de posicionamiento	Selección de nichos de mercado															X				X	X
	3.2.1	Control de las tiendas y empleados	Inspecciones e inventario																				
<b>Objetivo 4</b> Incremento cartera de clientes	4.1	Estudio de nuevos clientes	Buscar nueva cartera de															X					X
	4.1.1	Posibles nuevos clientes y empleados	Analizar lo que el consumidor necesita															X					X

El esquema para la valoración de los indicadores tiene en cuenta las siguientes consideraciones:

*1. Revisar los valores patrones de comparación.-* para todos los indicadores y siguiendo diferentes razonamientos se han escogido valores patrón a partir de los cuales se realiza la valoración de los indicadores. El primer paso que se debe seguir es realizar una evaluación de la validez de estos valores patrones, esto se realiza cuando los valores obtenidos se encuentran desviados en un valor superior al 5% del esperado.

*2. Verificar la propiedad de los índices.-* se tiene que realizar una evaluación acerca de la propiedad de los índices para medir un objetivo estratégico, es decir, qué tan útiles son los datos que me está graficando el índice escogido en relación a la realidad que quiero monitorear.

*3. Valorar el objetivo estratégico.-* dependiendo del tiempo y las condiciones cambiantes puede ocurrir que un objetivo estratégico pierda validez en el tiempo y que las circunstancias dicten la formulación de nuevos objetivos más acordes a la nueva realidad de la organización.

Todos los pasos enumerados se los debe realizar al momento de formular la estrategia organizacional, esto es, cuando haya transcurrido al menos una año a partir de la adopción de un Cuadro de Mando Integral, momento en el que se contará con datos suficientes como para realizar los primeros diagnósticos del andamiaje del nuevo sistema de gestión utilizado por la organización.

## **CAPITULO 3**

### **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Es un proceso interno de la empresa en el que se involucra la gerencia general esencialmente para determinar el futuro al que se desea llegar con la empresa. En este proceso se determinan los principales objetivos, para lo cual se empiezan a construir estrategias que sirvan como puente entre la situación actual de la empresa y la situación futura de la misma.

Luego de hacer un minucioso análisis encontramos que los objetivos principales de la compañía son:

1. Cambiar la filosofía corporativa de la empresa y de sus directivos.
2. Por medio de la implementación de un plan estratégico fortalecer las áreas de administración y logística dentro de Linges S.A.
3. Reestructurar la organización administrativa. Construir una estructura administrativa fuerte que logre cubrir las fallas que la administración presenta hoy en día.
4. Eliminar los cuellos de botella y pasos innecesarios que quitan efectividad a los procesos en el área de logística.

A manera de resumir nuestros objetivos podemos decir que lo que se busca es elevar los niveles de productividad y competitividad dentro de la empresa. Con la productividad buscamos mejorar los resultados de los procesos internos optimizando los recursos y reduciendo los costos. Con la competitividad, disponer de ventajas diferenciales que nos permitan crear fortalezas dentro de la empresa, las cuales ayudaran a incrementar los niveles de preferencia de los consumidores.

Consideramos óptimo plantear una estructura donde indiquemos los pasos a seguir así como también nuestras expectativas sobre cómo se dará esta evolución dentro de la organización. En primer lugar está contemplada una reestructuración en la cultura organizacional de la empresa. Para que de esta manera, los cambios a nivel estructural o funcional sean mucho más fáciles de aceptar y de acoplar dentro de toda la organización.

- **PRODUCTIVIDAD** =  $\frac{\text{PRODUCTOS OBTENIDOS}}{\text{RECURSOS CONSUMIDOS}}$   
 EFECTIVIDAD
- **PRODUCTIVIDAD** =  $\frac{\text{RESULTADOS LOGRADOS}}{\text{RECURSOS UTILIZADOS}}$   
 EFICIENCIA
- **EFFECTIVIDAD** =  $\frac{\text{OBJETIVOS A LOGRARSE}}{\text{RECURSOS UTILIZADOS}}$
- **EFICIENCIA** =  $\frac{\text{RESULTADOS LOGRADOS}}{\text{RECURSOS A UTILIZARSE}}$

## ETAPAS DE EVOLUCIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN

- Etapa pionera
- Etapa de Reglamentación
- Etapa de Burocratización
- Etapa de Readaptación al Cambio Organizacional

## FACTORES DETERMINANTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Al momento de generar las estrategias en esta etapa, los gerentes deben realizar en primer lugar un análisis de la situación actual de la empresa para lograr identificar sus puntos débiles. Paso seguido a esto se deben generar ideas de las posibles estrategias que pueden ser implementadas. Como último paso estaría la implementación de las estrategias y evaluación de cada una de ellas, sin antes hacer un análisis que indique cuales son las más óptimas.

## **PASO NO. 1: IDENTIFICACION DE CLIENTES EXTERNOS Y DETERMINACION DE SUS DEMANDAS**

Los clientes externos son personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la Empresa, En tal sentido sus expectativas y demandas deberán tomarse en consideración.

### **DEMANDAS DEL CLIENTE**

- Productos de calidad
- Calidad en el servicio
- Precios razonables

## **PASO NO. 2: IDENTIFICACION DE CLIENTES INTERNOS Y DETERMINACION DE SUS DEMANDAS**

Son personas, grupos, áreas o departamentos internos vinculados con la gestión de la empresa.

*“Gente de calidad = Productos y servicios de calidad”*

*“Clientes internos satisfechos = Clientes externos satisfechos”*

### **DEMANDAS DE EMPLEADOS**

- Comunicación efectiva
- Agradable ambiente de trabajo
- Participación
- Capacitación permanente



### **PASO NO. 3: ANALISIS DEL ENTORNO (IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)**

La evaluación del entorno, permite identificar y analizar las tendencias, fuerzas o factores externos claves:

- positivos - oportunidades
- negativos - amenazas

#### **FACTORES CLAVES DEL ENTORNO**

- Económicos
- Laborales
- Políticos
- Jurídicos
- Sociales
- Tecnológicos

#### **MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO**

Es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares.

#### **PROCEDIMIENTOS PARA ESTRUCTURAR UNA MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO**

- a Identificar mediante consenso (cinco a diez) factores claves de éxito del sector que se va a analizar.
- b Asignar una ponderación a cada factor clave de éxito con el propósito de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito del sector.
  - Sin importancia                      0.01
  - Muy importante                      1.00

La suma de las ponderaciones debe totalizar 1.

- c Asignar a cada competidor el clasificador que señale la debilidad o fortaleza de esa empresa en cada factor clave de éxito, en donde:
- Debilidad importante            1
  - Debilidad menor                    2
  - Fortaleza menor                    3
  - Fortaleza importante            4
- d La ponderación de cada factor debe multiplicarse por la clasificación de cada competidor para determinar un resultado ponderado para cada empresa.
- e Sumar la columna de resultados ponderados de cada competidor. Esto da un resultado para cada empresa.

#### **PASO NO. 4: ANALISIS ORGANIZACIONAL (IDENTIFICACION DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES)**

Las fortalezas (factores internos positivos) son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la empresa; las debilidades (factores internos negativos) en cambio, son problemas que impiden el adecuado desempeño.

El análisis organizacional permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas.

#### **PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE PLANIFICACION ESTRATEGICA Y PLANIFICACION OPERATIVA**

##### **PLANIFICACION ESTRATEGICA**

- Largo plazo
- Qué hacer y cómo hacer en el largo plazo?
- Énfasis en la búsqueda de permanencia de la empresa en el tiempo
- Grandes lineamientos (general)

Incluye: misión, visión de futuro, valores institucionales, objetivos y estrategias

## **PLANIFICACION OPERATIVA**

- Corto plazo
- Qué, cómo, cuándo y quién?
- Énfasis en los aspectos del “día a día”
- Desagregación del plan estratégico en programas o proyectos (específico)
- Incluye: metas, actividades, plazos y responsables

## **CAMBIOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN**

Los cambios en la estructura de una empresa se pueden presentar por distintos factores internos y externos, como los siguientes:

- Exigencias de clientes y usuarios
- Apertura comercial
- Nuevas tendencias políticas y económicas
- Cambios tecnológicos
- Una transformación del medio ambiente
- Una diversificación creciente en el portafolio de productos con los que trabaja la compañía.

El cambio dentro de la organización lo podemos definir como un conjunto de alteraciones y modificaciones que se dan en la estructura y la cultura organizacional, que van alterando al actual funcionamiento dentro de la organización.

Debido a que la estructura de una empresa está definida por la cultura organizacional de la misma, la mejor manera de cambiarla es identificar los aspectos que buscan ser modificados para mejorar el funcionamiento general de la empresa. Para esto debemos contemplar variables que forman parte de la cultura organizacional de una empresa y estos son:

- Ideología que tienen los miembros de la organización
- Conjunto de principios

- Ética de la organización
- Un sistema de creencias y valores
- Una forma aceptada de interacción
- Relaciones típicas de la organización

## **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

El análisis de la situación actual nos ayudara a evaluar la compañía, encontrar las fortalezas y debilidades que podemos usar a nuestro favor con el fin de hacer los cambios más eficientes. Otro objetivo de este análisis es obtener una imagen clara de la situación por la que atraviesan todas las áreas de la empresa, por sobre todo en la logística y empezando por la cultura organizacional.

En Lingesa la resistencia al cambio ha sido la principal barrera que ha impedido la reestructuración de la cultura organizacional de la empresa. Analizando la situación actual encontramos fallas como:

- Impedimento o resistencia al ingreso de personas ajenas a la familia a altos cargos de la empresa.
- El Power-distance dentro de la empresa es alto.
- El poder de decisión que tienen los empleados es bajo.

Como consecuencia de esto encontramos actividades desfavorables para el funcionamiento de la empresa que de alguna manera impiden su manejo eficaz, como:

- Cuellos de botella en procesos logísticos
- Alto porcentaje de desperdicios en productos por mal manejo de los mismos.
- Alta rotación de personal.
- Destinación de alto presupuesto para capacitaciones a nuevos empleados.
- Bajo rendimiento en decisiones administrativas por falta de los conocimientos necesarios.

Como podemos ver estos son algunos de los problemas ocasionados a raíz de una cultura organizacional no acertada. Las principales resistencias al cambio que se presentan en el mercado son:

- Desconocimiento de lo que se quiere cambiar.
- Incertidumbre.
- Falta de comunicación.
- Amenaza en contra de intereses personales o de grupo.
- Falta de participación.
- Incomodidades.
- Amenazas a las relaciones interpersonales.
- Miedo por no aceptar a otros jefes.
- Resentimiento provocado por nuevas órdenes y aumento de control.
- Actitudes sindicales.

La resistencia al cambio es una reacción natural de las personas a lo desconocido, según el Psicólogo Roberts, en su publicación *Innovación y Cambio Organizacional*, nos indica tips que pueden ser aplicados dentro de la empresa para que los niveles de la resistencia al cambio disminuya. Fomentar la comunicación a lo largo de este proceso será clave en el manejo tanto de altos rangos como del personal.

En primer lugar, se debe informar los cambios que desean realizarse dentro de la empresa a todos los colaboradores para que no sean de gran impacto el momento en que son implantados.

Se debe involucrar con participación al personal en el proceso de cambio. Un punto a favor de esto es además que el hecho de informar a los colaboradores les demuestra que la empresa se preocupa por ellos y por eso son tomados en cuenta.

Se puede generar un plan para el cambio que va a realizarse en el que se contemplen las respectivas capacitaciones al personal, para que los cambios que vayan a realizarse no afecten a la productividad.

Una manera de incentivar al personal para que se adapten de mejor manera al cambio puede ser por medio de un sistema de incentivos económicos, sin embargo este sistema puede verse afectado por un cambio futuro en la estructura del mismo.

Crear un sistema bien estructurado de perfiles de empleados, donde se indique el grado de responsabilidad y toma de decisiones que cada uno tendrá al momento de ingresar a la empresa. Para que los altos mandos, puestos están ocupados por familiares, tengan claro que no van a perder en lo mínimo el control sobre la empresa.

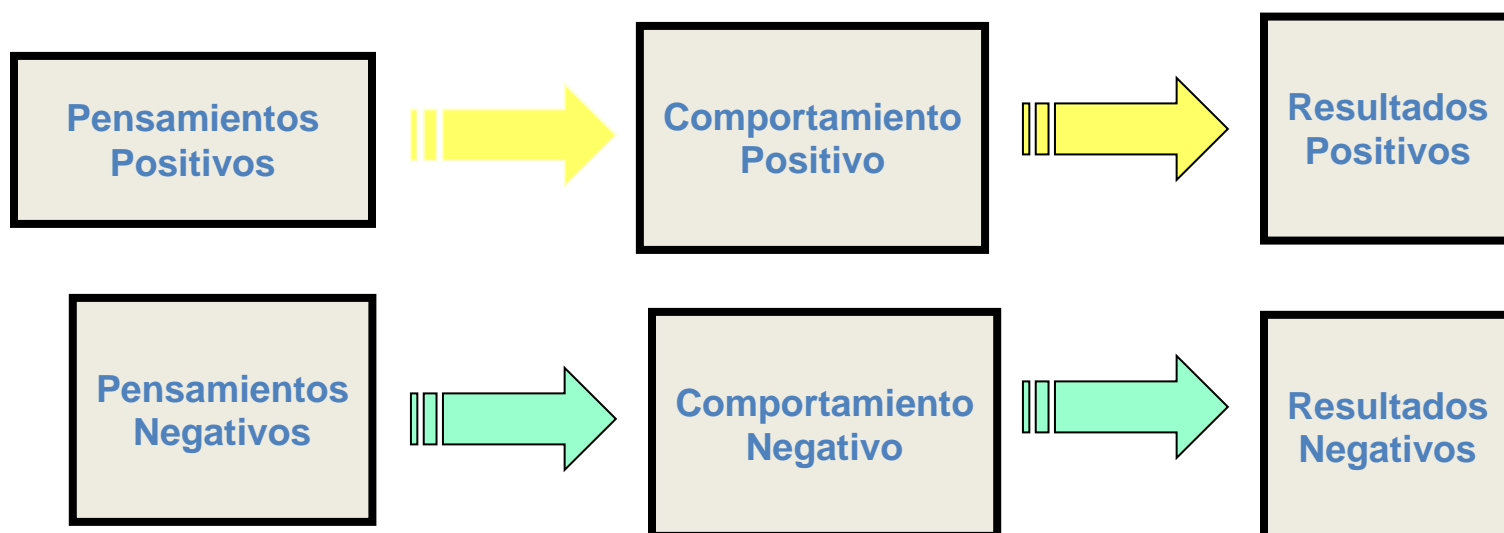
## 2. CAMBIOS EN LA FILOSOFIA EMPRESARIAL DE LINGESA S.A.

De la mano de los cambios a nivel estructural, se realizaran cambios en la filosofía de la empresa que refleje la nueva misión, visión y objetivos de la empresa.

A continuación mostraremos un análisis de las falencias de la misión, visión y valores de la empresa los cuales serán reforzados.

### IMPORTANCIA DE LOS PENSAMIENTOS POSITIVOS

Tabla 3.1 Importancia de los pensamientos



Fuente: Lingesa S.A

## **2.1 CONSTRUCCIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA COMPAÑÍA**

La misión, visión y valores de una empresa son pilares fundamentales sobre los que se construye y mantiene la misma. La toma de decisiones en cualquier área es hecha en basa a sus reglamentos o regulaciones. Por lo mismo es necesario que estén estructurados de una manera muy específica, con información suficiente como para que todos quienes deban cumplirlas tengan claras las metas.

### **CONSTRUCCIÓN DE LA MISIÓN DE LINGESA S.A**

El carácter de la empresa y un concepto claro de las actividades que se plantea desarrollar son elementos indispensables en una misión. Debe incluir el presente de la empresa, las actividades que realiza, como las realiza y el público o segmento objetivo a quien está enfocado.

### **EVALUACIÓN DE LA MISIÓN ACTUAL DE LINGESA.**

Lingesa S.A ha trabajado en estos años bajo la siguiente misión:

*Somos una empresa productora, comercializadora y exportadora de productos agro alimenticios del Ecuador. Nos esmeramos por elaborar nuestros productos 100% naturales, conservando la tradición y costumbres de nuestro pueblo, cooperando con el desarrollo del entorno social generando empleos sin perjudicar al medio ambiente.*

*Estamos totalmente comprometidos con nuestros clientes y las costumbres del país, igualmente respetando sus tradiciones, además de la relación que posee con el medio ambiente este coopera con la situación actual del país, desarrollándola y creando nuevas fuentes de trabajos para poder precisamente dar empleos a todas esas personas que tengan la capacidad para poder realizarlo.*

A simple vista podemos darnos cuenta de que la misión de Lingesa es muy extensa, lo que crea un desfase al momento de seguir y cumplir las normas que se impone la empresa. Lingesa

necesita adecuar de mejor manera su misión para identificar más fácilmente sus actividades clave, propuesta de valor y consumidores.

Para esto también la empresa debe tener claro que es lo que quiere en un futuro pues las actividades que se vayan dando a futuro estarán ligadas a la misión que tiene la empresa hoy en día.

## **REFORMULACIÓN MISIÓN LINGESA S.A**

*Somos una empresa productora, comercializadora y exportadora de productos agro alimenticios del Ecuador. Nos esmeramos por elaborar nuestros productos 100% naturales, conservando la tradición y costumbres de nuestro pueblo, cooperando con el desarrollo del entorno social generando empleos sin perjudicar al medio ambiente.*

Esta misión es mucho más corta, engloba los elementos clave necesarios y comunica de manera más fácil el mensaje que Lingesa desea transmitir.

## **CONSTRUCCIÓN DE LA VISIÓN DE LINGESA S.A**

La visión de una compañía siempre debe ser ambiciosa y muy clara, por lo tanto debe ser corta y muy concisa.

Las decisiones que tomen todos dentro de la empresa con respecto al futuro de la misma, como el posicionamiento, aumento en ventas, nuevos segmentos de mercados cubiertos siempre van a estar ligadas con la visión constituida de la empresa. Todo esto es lo que constituye una visión estratégica, es decir que se enfoque claramente a lo que quiere la empresa para su futuro.

Esta visión estratégica define las aspiraciones de los directivos para la empresa. Para lo que empiezan de una pregunta clave: A dónde vamos? Y también es importante que para hacer la visión de la empresa, es decir definir a donde quieren llegar se haga un análisis minucioso sobre si a donde quiero llegar es un punto en el que la empresa ganara mucho más y bajo que costo.



## **EVALUACIÓN DE LA VISIÓN ACTUAL DE LINGESA S.A**

La Visión de Linges S.A está contenida en el siguiente enunciado:

“Ser una empresa rentable e innovadora con el fin de ampliarnos y liderar en el mercado nacional como internacional. Nuestro compromiso es mantener la pureza en la calidad de los productos, renovando los sabores y aromas para nuestros consumidores.”

Comienza de manera correcta al situar el verbo ser como palabra inicial en su visión, pues indica que a dónde quiere llegar como empresa y a continuación plantea la manera en la que busca posicionarse en el mercado.

### **VALORES DE LINGESA S.A**

Los valores de una empresa simplemente definen la manera en que gerentes y empleados se comportan y deben comportarse, los valores son parte esencial de la empresa ya que guían básicamente la conducta moral sobre la cual deben trabajar todos quienes conforman la empresa.

Los valores deben ser claros y sobretodo lo más importante es que se deben vivir dentro de toda la organización. Por lo general son dados por los fundadores de la empresa quienes han considerado claves estos valores para el desarrollo de su empresa. Tanto misión y visión, deben estar alineados de la misma manera que los valores, pues estos ayudaran a cumplir los objetivos propuestos para un futuro cercano y lejano.

Cualquier empresa debe hacer énfasis al momento de detallar los valores que deben vivirse dentro de la empresa ya que estos serán necesarios para ayudarle a una empresa a alcanzar su misión. De igual manera serán una herramienta infalible en cuanto a impulsar y a moldear el comportamiento de los empleados dentro de una empresa, los valores por lo general se consideran el fundamento de la cultura organizacional de una compañía.

Debemos tener en cuenta que tanto los valores, así como la misión y la visión de la empresa son considerados como la psique de la empresa, es decir el cerebro de la empresa. Son una

parte tan fundamental dentro de la empresa que debe ponerse un cuidado único al momento de formularlos.

A lo largo de la historia podemos observar muchos casos en los que empresa que a pesar de tener estrategias aparentemente fuerte y un buen soporte económico no hay logrado cumplir sus metas y esto es porque no han tenido una filosofía corporativa lo suficientemente fuerte como para afrontar adversidades a nivel interno y externo.

En el caso de Lingesha podemos observar valores fuertes que han sido en este caso transmitidos por sus fundadores, quienes han vivido estos valores de su infancia.

- Honestidad
- Responsabilidad
- Esfuerzo
- Respeto

Todos estos valores han sido piezas clave en su negocio al momento de trabajar tanto nacional como internacionalmente, sin embargo consideramos que existen valores que no han sido tomados en cuenta y deberían estar presentes pues serian de gran ayuda al momento de pensar en que se busca aumentar la calidad en el proceso de logística y distribución. La eficiencia seria el principal valor que se debe inculcar a los empleados y ejecutivos en cada paso de la cadena de valor para que de esta manera se optimice el tiempo y los recursos. Y también se consiga que los clientes estén más satisfechos al recibir sus pedidos a tiempo y en mejores condiciones.

## **DIFERENCIADORES DE MERCADO Y ESTRATEGIAS GENERALES**

No existe un producto estático y perpetuo en el mercado, todos los bienes y servicios son diferenciables. Los diferenciadores en el mercado son cualidades que hacen a un producto a servicios diferentes del resto. La manera en que una empresa busca diferenciarse del resto es una tarea que debe cumplirla mediante la implementación de una estrategia general. Para

lograr que tu producto sea diferente son varias las maneras en que una empresa puede lograr que su producto sea diferente al resto, y estos son:

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Nicho

Una empresa que busque liderazgo en costos tratara de reducir sus costos y por lo tanto la calidad de sus productos como ha de lugar, las empresas que buscan este tipo de estrategias se enfocan generalmente a ventas masivas, no buscan ofrecer como cualidad principal de su producto la calidad si no el precio.

En cuanto a las empresas que como estrategia utilizan la diferenciación, son aquellas que buscan hacer algo distinto, darle un plus a su producto o servicio el cual es valorado por el consumidor y al ser tan valorado por el consumidor que este está dispuesto a pagar una prima para conseguir dicho bien o servicio.

Finalmente las empresas que se enfocan a satisfacer las necesidades de un grupo común que poseen un nexo que los une con los mismos intereses de compra se rigen por una estrategia de nicho.

Analizando las tres estrategias generales anteriormente mencionadas, vemos que la estrategia más factible para Lingesá es aplicar la estrategia de diferenciación ya que desde sus inicios se ha caracterizado por la buena calidad y frescura al momento de producir sus productos. De igual manera esta estrategia se alinea a la filosofía corporativa de Lingesá, la que busca satisfacer las necesidades del consumidor y también cumplir con todas sus expectativas.

En el caso de Lingesá que trabaja con productos que algunos son de consumo masivo, la diferenciación se debe hacerla en la calidad, existen muchos productos (buscar estadísticas) que venden los mismos productos.

## **VISION POSITIVA DE FUTURO SEGUNDA ETAPA ELABORACION DEL PLAN ESTRATEGICO**

- Misión
- Visión
- Valores organizacionales
- Objetivos y estrategias

### **PASO No. 1: FORMULACION DE LA MISION**

Es “una declaración duradera de propósitos”.

Es razón de ser de una empresa.

Es la descripción de los objetivos permanentes de la empresa.

Es la respuesta a la pregunta ¿ para qué existe la empresa?.

Los componentes principales que deben considerarse en la estructuración de la misión, son los siguientes:

Principales usuarios - ¿quiénes son los usuarios de la empresa?

Servicios - ¿cuáles son los principales servicios?

Preocupación por supervivencia: ¿cuál es la actitud de la empresa con respecto a la calidad de los servicios?

Preocupación por imagen pública - ¿cuál es la imagen pública a la que aspira la empresa?

### **PASO No. 2: DISEÑO DE LA VISION DE FUTURO**

Visión de futuro es la declaración de donde quiere estar una empresa en los próximos años.

La visión de futuro señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en la empresa el presente y el futuro.

Es la respuesta a la pregunta ¿qué queremos que sea la empresa en los próximos años?.

Para la redacción de la visión de futuro se deben considerar los siguientes elementos:

Debe ser formulada por líderes  
 Dimensión de tiempo  
 Compartida entre el grupo gerencial y los colaboradores  
 Positiva y alentadora  
 Debe ser realista  
 Comunica entusiasmo  
 Proyecta sueños y esperanzas

### **PASO No. 3: DEFINICION DE LOS VALORES INSTITUCIONALES**

Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización.

Toda empresa debe tener un conjunto de valores definidos y divulgados. Mediante el liderazgo efectivo, los valores se vuelven hábitos.

### **EJEMPLO: VALORES ORGANIZACIONALES**

- Ética
- Compromiso con la organización
- Calidad
- Desarrollo humano
- Competitividad
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad social

### **CLASES DE OBJETIVOS**

Permanentes	-----	Misión, visión, valores.
Largo plazo	-----	Plan estratégico
Corto plazo	-----	Plan Operativo

## **PASO No. 4: FORMULACION DE OBJETIVOS**

Son descripciones de los resultados que una empresa desea alcanzar en un período determinado de tiempo.

Los objetivos deben tener las siguientes características:

- Cuantificables
- Fijados para un período de tiempo
- Factibles de lograrse
- Estimulantes
- Conocidos, entendidos y aceptados por todos
- Flexibles
- Generados a través de procesos participativos
- Consistentes con misión y visión de futuro
- Redactados con verbos en infinitivo que den sensación de logro

## **CLASES DE OBJETIVOS**

### **TIEMPO**

- Largo Plazo
- Mediano Plazo
- Corto Plazo

### **JERARQUIZACION**

- Globales
- Áreas o departamentos
- Individuales

## **IMPACTO**

- Rutinarios
- Solución de problemas
- Innovadores

## **PASO No. 4: FORMULACION DE ESTRATEGIAS**

Las estrategias son las grandes acciones o caminos a seguirse para el logro de los objetivos.

Las estrategias son las que nos permiten concretar y ejecutar los objetivos. Son el cómo hacer realidad cada objetivo.

Las estrategias se formulan respondiendo a la pregunta: ¿Qué debo hacer para alcanzar el objetivo?

## **CAPITULO 4 CONCLUSIONES**

El análisis actual de la empresa fue la herramienta clave para partir con esta tesis pues nos ayudó a identificar los cambios que deben realizarse a nivel administrativo y logístico.

La primera conclusión que sacamos de este estudio, es que la cultura organizacional de la empresa y por lo tanto de sus directivos, es la base de toda la organización. Pues los problemas encontrados han surgido a raíz de esta. Por lo cual hemos creado un plan donde se puntualizan los pasos que serán aplicados dentro de la empresa.

Dentro de los pasos mencionados anteriormente se contempla la idea de básica de la reestructuración organizacional, donde los puestos directivos pasen de ser ocupados por familiares a ser ocupados por gente joven que les ayude a cumplir su visión.

Con estos cambios se organizaría un plan donde se establezcan los parámetros bajo los cuales se realizarán las contrataciones futuras, para así disminuir la alta rotación de personal que hay dentro de la empresa.

Mediante las estrategias planteadas en esta tesis, como parte del proceso de la planeación estratégica y operativa hemos encontrado que Lingesa presenta en el 40% de sus procesos fallas técnicas. Al nivel de la logística, la falta de camiones y el no tener un proceso de entrega de mercadería establecido hace que los niveles de eficiencia bajen al momento de entregar los pedidos.

En cuanto a los índices financieros se han analizado que mediante el uso de los ratios se puede ver que la empresa no tiene problemas en liquidez, por ejemplo para el año 2011 para el índice tenía un total de 2,8% y para el año 2012 se incrementó a un 3,4%, en términos contables esto no consiste en un problema mayor, pero para el económico se resume que la empresa tiene demasiada liquidez y no esta invierto en nuevos proyectos, por otro lado al igual que día de inventario los días tanto para el 2011 para el 2012 se han disminuido, en total acercándose a lo ideal que es recomendado para las empresas.



Por otro lado, usando la herramienta del Balance Score Card con la ayuda del Cuadro de mando Integral, ayuda a planificar a mejorar las cosas dentro de la empresa, así como sus procesos administrativos, su logística, con el cual mejora la planificación total, ya que establece metas, estrategias a corto, mediano y largo plazo con el cual la empresa debe ir cumpliendo a medida que cumpla paso a paso los cuadros y estrategias implementadas dentro de la tesis.

## Bibliografía

- Bemaguili. (23 de 02 de 2010). *Slideshare*. Recuperado el 28 de 03 de 2013, de <http://www.slideshare.net/bemaguili/razones-financierasalumnos-finanzas11>
- Estrategias de Inversion. (05 de 07 de 2012). *Estreategias de inversion* . Recuperado el 18 de 08 de 2013, de <http://www.estrategiasdeinversion.com/noticias/20120705/son-indicadores-para-sirven>
- Gerencie. (21 de 11 de 2012). *Gerencie.com*. Recuperado el 02 de 03 de 2014, de <http://www.gerencie.com/razones-financieras.html>
- Gerencie. (21 de Noviembre de 2012). *Razones Financieras*. Recuperado el 2 de Marzo de 2014, de <http://www.gerencie.com/razones-financieras.html>
- Infoviews. (s.f.). *Infoviews A TiedComm Company*. Recuperado el 11 de 12 de 2013, de <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>
- Productos La Cena. (s.f.). *Productos La Cena*. Recuperado el 13 de 06 de 2013, de [http://www.productoslacena.com.ec/index.php?option=com\\_virtuemart&Itemid=2&lang=es](http://www.productoslacena.com.ec/index.php?option=com_virtuemart&Itemid=2&lang=es)
- Roberypaola. (15 de 11 de 2012). *SlideShare*. Recuperado el 15 de 10 de 2013, de <http://www.slideshare.net/roberypaola/razones-de-endeudamiento>
- Sinnexus. (s.f.). *Sinnexus*. Recuperado el 05 de 02 de 2014, de [http://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/plan\\_estrategico.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.aspx)
- Sinnexus. (s.f.). *Sinnexus*. Recuperado el 16 de 02 de 2014, de [http://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/plan\\_operativo\\_anual.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_operativo_anual.aspx)
- Sinnexus. (s.f.). *Sinnexys*. Recuperado el 15 de 01 de 2014, de [http://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/cuadro\\_mando\\_integral.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx)
- Slideshare. (15 de 11 de 2012). *Slideshare.net*. Recuperado el 15 de 10 de 2013, de <http://www.slideshare.net/roberypaola/razones-de-endeudamiento>
- Vega De Rosario, J. M. (11 de 01 de 2013). *Negocios & Management*. Recuperado el 17 de 02 de 2014, de <http://negociosymanagement.com.ar/?p=1879>