

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA DE MANDO INTEGRAL PARA LA
SISTEMATIZACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES EN EMPRESA DE GRANJAS
AVÍCOLAS”
-CASO ILUSTRATIVO-**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

AGUILAR HERNÁNDEZ, SILVANA CECILIA
GAITÁN BENITEZ, WENDY ELIZABETH
PINEDA LÓPEZ, MARÍA AIDÉ

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SEPTIEMBRE DE 2009

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector(a): Máster. Rufino Antonio Quezada Sánchez

Secretario General: Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Máster. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario (a): Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Docente Director: Lic. Mario Adalberto Machón Escoto

Coordinador de Seminario: Lic. Rafael Arístides Campos

Docente Observador: Máster. Francisco Antonio Quintanilla

Agosto 2009

San Salvador,

El Salvador,

Centroamérica.

AGRADECIMIENTOS

Al Todopoderoso, por la sabiduría y guía a lo largo de mi vida, demostrándome cada día su amor.

A mis padres, por todo el amor, apoyo y sacrificios, realizados para poder alcanzar cada una de mis metas trazadas en esta vida.

A mis hermanos Kevin y Tonito (Q.D.G.R.), por darme todo su amor y comprensión en cada uno de los logros alcanzados.

A mis tías, Rosita y Roxanita por demostrarme el amor y consejos que me han hecho alcanzar este peldaño en mi vida; asimismo a mis demás familiares por su comprensión y su apoyo.

Silvana Cecilia Aguilar Hernández.

A Dios Todopoderoso, quien me ha fortalecido en todo momento y que me ha permitido culminar un peldaño más en mi preparación profesional.

A mis padres, que con su amor, apoyo y dedicación, ya sea económica, moral y espiritualmente, me han guiado siempre en el cumplimiento de mis objetivos.

A mis hermanos y demás familiares, por haber estado conmigo siempre en todo momento, por sus consejos y su comprensión.

Wendy Elizabeth Gaitán Benítez.

A Dios, por darme sabiduría y amor, por el cual ahora finalizo gran parte de mis estudios.

A mis padres, por el amor y fortaleza incondicional que me han brindado siempre.

A mi hermana Mely y su esposo Víctor, que gracias a su apoyo y sacrificio me ayudaron a alcanzar mis metas.

A mis demás familiares, por su comprensión y apoyo constante.

María Aidé Pineda López.

Y como agradecimiento especial a nuestro Docente Director el Lic. Mario Machón, por hacernos sentir parte de su familia, a través de su cariño, dedicación y palabras de aliento; además de sus conocimientos con los cuales nos ha guiado en el desarrollo de nuestra investigación. ¡Que Dios le Bendiga!

ÍNDICE

CAPÍTULO I

“GENERALIDADES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO UNA HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PARA LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES”.

CONTENIDO	Nº DE PÁG.
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	i
I. GENERALIDADES DE LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS	1
1. DEFINICIÓN	1
2. TIPOS DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS	1
3. IMPORTANCIA	5
II. GENERALIDADES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)	5
1. ANTECEDENTES	5
2. DEFINICIÓN	8
3. CARACTERÍSTICAS DEL CMI	9
4. OBJETIVOS DEL CMI	10
5. ELEMENTOS DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL	10
6. PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	11
6.1. PERSPECTIVA FINANCIERA	11
6.1.1. COMO VINCULAR LOS OBJETIVOS FINANCIEROS CON LA ESTRATEGIA DE LA UNIDAD DE NEGOCIO.	12
6.1.2. GESTIÓN DE RIESGO	13
6.1.3. TEMAS ESTRATÉGICOS PARA LA PERSPECTIVA FINANCIERA	13

6.2.	PERSPECTIVA DEL CLIENTE	15
6.2.1.	GRUPOS DE INDICADORES CENTRALES DEL CLIENTE	16
6.2.2.	INDICADOR DE LA PROPUESTA DE VALOR A LOS CLIENTES.	16
6.3.	PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.	18
6.3.1.	LA CADENA DE VALOR DEL PROCESO INTERNO	18
6.4.	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.	22
6.4.1.	LAS CAPACIDADES DE LOS EMPLEADOS	23
6.4.2.	INDICADORES CLAVES SOBRE LOS EMPLEADOS	23
6.4.3.	PERFECCIONAMIENTO DE LA PLANTILLA	25
6.4.4.	LAS CAPACIDADES DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN	25
6.4.5.	MOTIVACIÓN DELEGACIÓN DE PODER	25
6.4.6.	ALGUNOS INDICADORES TÍPICOS DE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	26
6.5	INTEGRACIÓN DE PERSPECTIVAS	26
7.	CONSTRUCCIÓN E IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.	28
7.1.	PLANIFICACIÓN	29
7.2.	RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	31
7.3.	DETERMINACIÓN DE INDICADORES	32
7.4.	CONFORMACIÓN DEL CMI	33
8.	APORTES Y DESVENTAJAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.	34
III.	GENERALIDADES DE LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES.	36
1.	DEFINICIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES	36
2.	IMPORTANCIA DE LA TOMA DE DECISIONES	37
3.	TIPOS DE DECISIONES GERENCIALES	37

4. NIVELES DE LA TOMA DE DECISIONES	38
5. MODELO RACIONAL PARA TOMAR DECISIONES	39
6. TOMA DE DECISIONES EN EL CMI	42

CAPÍTULO II

“DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DE GRANJAS GUANACAS PARA DETERMINAR LA NECESIDAD DEL DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA DE MANDO INTEGRAL”

I. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	43
1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	43
2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	43
3. FUENTES DE INFORMACIÓN	43
3.1 FUENTES PRIMARIAS	44
3.2 FUENTES SECUNDARIAS	44
4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	44
4.1 ENTREVISTA	44
4.2 ENCUESTA	44
5. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA	45
5.1 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO	45
5.2 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA	45
5.3 DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA	47
6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	48
II. HIPÓTESIS	49

1. GENERAL	49
2. ESPECÍFICAS	49
III. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.	49
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	67
1. CONCLUSIONES	67
2. RECOMENDACIONES	69

CAPÍTULO III

“PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA DE MANDO INTEGRAL PARA LA SISTEMATIZACION DE LA TOMA DE DECISIONES EN EMPRESA DE GRANJAS GUANACAS”

I. MOTIVOS DEL DISEÑO CMI	72
II. CREACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE MANDO INTEGRAL	73
III. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE DISEÑO DEL CMI	88
IV. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA DE MANDO INTEGRAL	93
1. DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	93
2. PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CMI	96
BIBLIOGRAFÍA	99

ANEXOS

ANEXO 1. DISEÑO DEL CUESTIONARIO	
ANEXO 2. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
ANEXO 3. DISEÑO DE LA GUÍA DE ENTREVISTA	
ANEXO 4. RESOLUCIÓN DE LA GUÍA DE ENTREVISTA.	

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO Nº 1	OBJETIVOS FINANCIEROS SEGÚN EL CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA.	13
CUADRO Nº 2	INDICADORES DE LOS TEMAS FINANCIEROS ESTRATÉGICOS	14
CUADRO Nº 3	PLANILLA DE EMPLEADOS	45
CUADRO Nº 4	DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA	48
CUADRO Nº 5	DESGLOSE DE LA VISIÓN.	74
CUADRO Nº 6	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y FACTORES CRÍTICOS.	76
CUADRO Nº7	DESARROLLO DE INDICADORES E INDUCTORES	78
CUADRO Nº 8	DESCRIPCIÓN DE LOS INDICADORES.	80
CUADRO Nº 9	ELABORACIÓN DEL CMI.	85
CUADRO Nº 10	DESARROLLO DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	86
CUADRO Nº 11	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.	96
CUADRO Nº 12	PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN.	97

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA Nº 1	INDICADORES EN LA PERSPECTIVA CLIENTES	15
FIGURA Nº 2	LA PROPUESTA DE VALOR PARA ATRAER O RETENER CLIENTES	17
FIGURA Nº 3	EL MODELO DE LA CADENA DE VALOR EN LA PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO.	19
FIGURA Nº 4	LA ESTRUCTURA DE LOS INDICADORES DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.	23
FIGURA Nº 5	CONSTRUCCIÓN Y DESARROLLO DEL CMI	31
FIGURA Nº 6	EJEMPLO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL	35
FIGURA Nº 7	NIVELES DE TOMA DE DECISIONES	38
FIGURA Nº 8	EL PROCESO RACIONAL PARA LA TOMA DE DECISIONES	40
FIGURA Nº 9	DISTRIBUCIÓN MUESTRAL ALEATORIA SIMPLE	46
FIGURA Nº10	MAPA ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.	77
FIGURA Nº 11	PÁGINA PRINCIPAL DEL CMI	88
FIGURA Nº 12	PERSPECTIVA FINANCIERA	89
FIGURA Nº 13	PERSPECTIVA DE CLIENTES	89
FIGURA Nº 14	PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	90
FIGURA Nº 15	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	90
FIGURA Nº 16	NUESTRA EMPRESA	91
FIGURA Nº 17	FILOSOFÍA DE LA EMPRESA	92

RESUMEN

Hoy en día las empresas salvadoreñas buscan como sobrevivir en un mundo altamente competitivo, donde solamente aquellas que estén mejor preparadas tanto económicamente como tecnológicamente son las que lograrán permanecer en el mercado.

Debido a esto, la Empresa de Granjas Guanacas pretende diseñar una herramienta administrativa de mando integral que satisfaga sus necesidades sobre la falta de información estructurada y resumida sobre las actividades principales de la empresa que facilite el proceso de la toma de decisiones, además con esta herramienta se pretende identificar las áreas problemáticas y tomar acciones correctivas si es necesario; por lo que este instrumento priorizara las variables críticas para la toma de decisiones.

La metodología que se implemento en el desarrollo del estudio fue el método científico a través de la aplicación del método deductivo, el análisis y la síntesis que permitieron darle una respuesta factible al problema investigado.

El diagnostico realizado en la empresa permitió conocer que ella no tiene prioridad por la superación de sus empleados, no programan capacitaciones y tampoco tiene planes de incentivos para ello. Además se pudo constatar que la atención que la empresa ofrece a sus clientes es de buena calidad, manejando así una parte importante del mercado avícola salvadoreño.

De acuerdo al estudio realizado a la empresa se manifiesta que el proceso de la toma de decisiones se hace de una manera no sistematizada; porque tiene información, pero no de manera estructurada, además los sistemas de control para mantener la información de las actividades que se realizan dentro de la empresa son rudimentarios, dificultando con esto tener la información

necesaria en el momento oportuno. Es por ello que se recomienda a la empresa la implementación de la herramienta de mando integral a fin de que pueda conglomerar toda la información importante en un solo lugar y esté disponible en el momento preciso.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación presenta un diseño de herramienta administrativa de mando integral para la Empresa de Granjas Guanacas (EGG), actualmente esta empresa no cuenta con una herramienta administrativa que le sirva de apoyo para tomar sus decisiones y considerando que de éstas depende que se tenga éxito o fracaso; deben estar fundamentadas en una base sólida.

Tomando en cuenta que el Cuadro de Mando Integral (CMI) es un método que ayuda a medir las actividades en términos de su visión y estrategia, además de proporcionar una vista global del negocio lo que le permite tomar las mejores decisiones, convirtiéndola en un modelo de planificación y gestión que permite alinear a la organización con su estrategia, se pretende dar una opción que facilite este proceso a la empresa.

Por esa razón se presenta un DISEÑO DE HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA DE MANDO INTEGRAL PARA SISTEMATIZAR LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA DE GRANJAS GUANACAS, el cual contribuya a agilizar dicho proceso, por lo que el presente estudio consta de tres capítulos.

El primero de ellos comprende los aspectos teóricos de la investigación, por lo que se ha dividido en tres secciones; la primera de ellas hace referencia a la importancia de las herramientas administrativas; la segunda parte aborda la descripción del CMI y la última sección comprende las generalidades de la toma de decisiones.

El capítulo dos describe la metodología utilizada en la investigación y las fuentes mediante las cuales se obtuvo la información para elaborar el diagnóstico de la situación actual de la empresa.

Finalmente el capítulo tres expone la propuesta del diseño de la herramienta administrativa de mando integral, en la cual se detalla el diseño del tablero de control, los mapas estratégicos, así como las iniciativas estratégicas a desarrollar para el logro de los objetivos propuestos para cada una de las perspectivas desarrolladas en el cuadro de mando; concluyendo así el estudio con el ejemplo del diseño del cuadro de una manera gráfica.

CAPÍTULO I

“GENERALIDADES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO UNA HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PARA LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES”.

I. GENERALIDADES DE LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS

1. DEFINICIÓN DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS

Las herramientas administrativas son aquellas que pueden aumentar la efectividad de las personas o procesos y por tanto ayudan a optimizar los recursos de una empresa.

2. TIPOS DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS¹

Existe una gran variedad de herramientas administrativas que ayudan al administrador a ver las cosas desde una perspectiva diferente, lo cual es muy útil para la toma de decisiones que lleva implícito un futuro éxito para la organización, es por ello que a continuación se presentan algunas de ellas:

BENCHMARKING

Es un proceso sistemático, continuo de investigación y aprendizaje para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

¹ <http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-moderna/administracion-moderna.shtml>
<http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-moderna/administracion-moderna2.shtml>
<http://html.rincondelvago.com/herramientas-administrativas.html>

CALIDAD TOTAL

La calidad total implica la participación continua de todos los trabajadores de una organización en la mejoría del desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento de los productos y servicios que ofrece una organización. De igual manera esta participación debe verse reflejada en las actividades que se realizan dentro de la misma.

EMPOWERMENT

Empowerment significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera un involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol y por otra parte, los administradores están dispuestos a renunciar a parte de su autoridad decisional y entregarla a trabajadores y equipos.

COACHING

Es una formación individualizada. Algunos expertos lo definen como un proceso de orientación y entrenamiento que muchas compañías prestan a directivos que están consolidados en sus puestos y que son valiosos para las propias empresas. A través de este modo de ser y hacer del coaching se ayuda a estos ejecutivos a ser más eficaces en sus puestos. No sólo se benefician los empleados de ellos, sino también las empresas.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)

El CMI es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al

logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

E-COMMERCE

El término "comercio electrónico" ha evolucionado desde su significado original de compra electrónica al significado actual que abarca todos los aspectos de los procesos de mercado y empresa habilitados por Internet y las tecnologías de la World Wide Web. Comercio electrónico entendido como venta online, significa hacer negocios online o vender y comprar productos y servicios a través de escaparates Web.

JUST IN TIME (JUSTO A TIEMPO)

Herramienta encargada de proveer la cantidad de materiales en cada fase del proceso productivo y una vez terminado, al cliente, en las cantidades requeridas y en el momento solicitado

KAIZEN

Equivale a la idea de "mejoramiento continuo. Mejorar un proceso, es cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

LAS SIETE "S" DE MCKINSEY

La empresa de Consultores McKinsey & Co, desarrolla el enfoque de las 7's, para el análisis administrativo. Es una verdadera lista de verificación para poner exitosamente en práctica la estrategia de la empresa. Señala a través de siete palabras que comienzan con "ese", los factores vitales a tener en cuenta y que actúan en forma integrada, las cuales son:

Strategy. (Estrategia).

Superordinate goals: (Metas Superiores).

Skills: (Habilidades).

Structure: (Estructura).

Systems: (Sistemas).

Style: (Estilo).

Staff: (Personal).

OUTSOURCING

Es la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía. El objetivo principal de la empresa es reducir los gastos directos, basados en una subcontratación de servicios que no afectan la actividad principal de la empresa. Actúa como una extensión de los negocios de la misma, pero es responsable de su propia administración.

REINGENIERÍA

Modelo de negocios para abordar cambios en las organizaciones. Incorpora estrategia corporativa, visión de procesos, personal y tecnología para lograr mejorar el desempeño de los indicadores claves y crear una ventaja competitiva sustentable en el tiempo. También se puede definir como la revisión fundamental y rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, servicio y velocidad.

Estas herramientas administrativas ayudan a los gerentes y jefes de empresas de diferentes sectores económicos, entre ellos el sector avícola; a tomar decisiones acertadas, de ahí la importancia de la aplicación de estas herramientas.

3. IMPORTANCIA DE LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS

La administración de una empresa requiere de mucha disciplina para llevar a la organización al logro de sus objetivos propuestos, teniendo en cuenta todas las situaciones ya sea internas y externas que puedan afectar en cierta medida el desarrollo de ella. Es por ello que la administración hace uso de arte, técnicas y así también de instrumentos ó herramientas, los cuales ayudan al administrador a aliviar la carga y responsabilidad que lleva consigo día a día. Tomando en cuenta un mejor planteamiento y análisis de las variables claves de la empresa para la toma de decisiones efectivas, evitando así pérdidas de tiempo y de recursos.

II. GENERALIDADES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

1. ANTECEDENTES

Los orígenes del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard en inglés) data de 1990, cuando el Nolan Norton Institute, patrocinó un estudio de un año de duración sobre múltiples empresas: “La medición de los resultados en la empresa del futuro”. El estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera se estaban volviendo obsoletos. Los participantes en el estudio creían que la dependencia de unas concisas mediciones de la actuación financiera estaba

obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones, para crear un futuro valor económico.

David Norton, Director General de Nolan Norton, actuó como líder del estudio, y Robert Kaplan como asesor académico. Representantes de una docena de empresas fabricantes y de servicios, de la industria pesada y de alta tecnología se reunieron bimestralmente a lo largo de 1990, para desarrollar un nuevo modelo de medición de la actuación.

En los inicios del proyecto se examinaron estudios recientes sobre casos de sistemas innovadores de medición de la actuación. Uno de ellos, Analog Devices, describía un enfoque para medir la tasa de progreso de actividades de mejora continua. El caso también mostró la forma en que Analog estaba utilizando un "Cuadro de mando corporativo", de nueva creación, que además de varios indicadores financieros tradicionales, contenía mediciones de actuación relacionadas con los plazos de entrega a los clientes, la calidad y los tiempos de los ciclos de los procesos de fabricación, y la eficacia de los avances de los nuevos productos. Durante la primera mitad del estudio se presentó una gran variedad de ideas, incluyendo el valor del accionista, mediciones de productividad y calidad y nuevos planes de compensación, pero los participantes se centraron en el Cuadro de Mando multidimensional, ya que parecía ser lo más prometedor para sus necesidades.

Las discusiones del grupo condujeron a una expansión del Cuadro de Mando hasta llegar a lo que se denominó como un "Cuadro de Mando Integral", organizado en torno a cuatro perspectivas muy precisas: la financiera, la del cliente, la interna y la de innovación y formación. El nombre reflejaba el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos, y entre perspectivas de actuación externas e internas.

Varios participantes experimentaron construyendo prototipos de Cuadros de Mando Integrales en instalaciones piloto de sus empresas. Luego informaron al grupo de estudio sobre la aceptación, las barreras y las oportunidades del Cuadro de Mando Integral. La conclusión del estudio, en diciembre de 1990, documentó la viabilidad y los beneficios resultantes de un sistema de medición tan equilibrado.

Los descubrimientos del grupo de estudio se presentaron en un artículo llamado, "El Cuadro de Mando Integral", Harvard Business Review (enero-febrero de 1992). En esa época varios ejecutivos se pusieron en contacto con Norton y Kaplan, para que les ayudaran a implantar el Cuadro de Mando Integral en sus organizaciones.

En un segundo artículo en Harvard Business Review, Norton y Kaplan describieron la importancia de elegir indicadores basados en el éxito estratégico: "Cómo poner a trabajar al Cuadro de Mando Integral", publicado en septiembre-octubre de 1993. A mediados de 1993, Norton era director general de una nueva organización, Renaissance Solutions, Inc. (RSI), uno de cuyos servicios primordiales era la asesoría sobre estrategias, utilizando el Cuadro de Mando Integral como un vehículo para ayudar a la empresa a traducir y poner en práctica la estrategia. Una alianza entre Renaissance y Gemini Consulting ofreció la oportunidad de integrar el Cuadro de Mando Integral en los grandes programas de transformación. Estas experiencias refinaron aún más las uniones estratégicas del Cuadro de Mando, demostrando como, incluso de 20 a 25 indicadores entre las cuatro perspectivas, podrían comunicarse y ayudar a poner en práctica una sola estrategia.

2. DEFINICIÓN

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta administrativa, que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar el rumbo de una empresa. Además es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia que proporciona a los administradores una vista global del negocio, convirtiéndola así en un instrumento de planificación y gestión que puede permitir alinear a la organización con su estrategia.

Esta herramienta es una de las más eficaces para implementar y llevar a la práctica el plan estratégico de la Compañía, mostrando continuamente cuándo la empresa y sus empleados alcanzan los resultados definidos.²

El Cuadro de Mando Integral es considerado un instrumento que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización; es una herramienta que permite traducir la Visión de la Organización, expresada a través de su estrategia, en términos y objetivos específicos para su difusión a todos los niveles, estableciendo un sistema de medición del logro de dichos objetivos.

Es conocida internacionalmente como El Cuadro de Mando Integral, pero se le denomina con diversos vocablos: Tablero de Comando, Tablero de Mando, Cuadro de Mando, Cuadro de Mando







² <http://es.wikipedia.org/wiki/BSC>

Integral, Sistema Balanceado de Medidas. Pero en el desarrollo de este estudio se denominará a éste como Cuadro de Mando Integral (CMI)³.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta administrativa gráfica que permite visualizar de forma efectiva el estado en el que se encuentra operando una empresa a través de indicadores claves previamente establecidos, siendo éstos de fácil comprensión para el usuario, contribuyendo así a un control y una toma de decisiones rápida, por medio de un sistema de señales en donde se presentan las variables a considerar para lo que se estime pertinente en el momento deseado⁴.

3. CARACTERÍSTICAS DEL CMI

Las características del CMI son muchas pero de manera resumida y sintética se presentan las siguientes características fundamentales de todo Cuadro de Mando Integral:








-  Su principal característica es que permite el análisis de aspectos financieros y no financieros de la empresa.
-  La flexibilidad en la inclusión de las perspectivas a evaluar.
-  El modelo puede ser adaptable a cualquier tipo de empresa.
-  El número de usuarios es ilimitado.
-  Presenta una vista global de la organización de manera completa.
-  Muestra la correlación de las estrategias y objetivos con el funcionamiento de la entidad.

³ Tesis: Propuesta de aplicación de un sistema de planeamiento de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral para mejorar la competitividad de empresas manufactureras, de servicios y de Comercio en El Salvador, UES, 2003


⁴ Definición elaborada por el grupo de trabajo.


4. OBJETIVOS DEL CMI

Con el desarrollo de un CMI se tienen muchos objetivos en el horizonte previo a su diseño debido a las diversas ventajas que este presenta, no obstante se presentan a continuación algunos objetivos que permitan conocer de manera resumida algunos de ellos.

-  Analizar, definir y operacionalizar la misión y visión de la organización.
-  Definir y garantizar la consecución de objetivos organizacionales.
-  Traducir la estrategia a términos operativos.
-  Alinear la organización a la estrategia propuesta.
-  Hacer de la estrategia un proceso continuo y participativo.
-  Movilizar el cambio organizacional a través del liderazgo directivo.
-  Introducir herramientas de evaluación y control estratégico y operativo.⁵

5. ELEMENTOS DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL⁶

 **MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.** La aplicación del CMI comienza con el establecimiento de la misión, visión y valores de la organización, debido a que la estrategia de la organización será consistente solo si se han conceptualizado esos elementos.


 **PERSPECTIVAS, MAPAS ESTRATÉGICOS Y OBJETIVOS.** Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importantes del Cuadro De Mando Integral, ayudan a entender la coherencia


⁵ http://xcgbolivia.netfirms.com/Central_CMI.htm


⁶ Tesis: Propuesta de aplicación de un sistema de planeamiento de gestión basado en el cuadro de mando integral para mejorar la competitividad de empresas manufactureras, de servicios y de comercio en El Salvador, UES, 2003.

entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa; además ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que los presenta agrupados en perspectiva, las cuatro perspectivas más comúnmente utilizadas son:

- ✓ Perspectiva Financiera
- ✓ Perspectiva del cliente
- ✓ Perspectiva interna
- ✓ Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

 **INDICADORES Y SUS METAS.** Los indicadores son los que permiten visualizar si se está cumpliendo o no con los objetivos estratégicos establecidos por la empresa.

 **INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.** Las Iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se centrará para el logro de los objetivos estratégicos.

 **RESPONSABLES Y RECURSOS.** Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable, la cual será una persona que velará por su cumplimiento.

6. PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL⁷

6.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

El aspecto financiero es un pilar para el funcionamiento de toda empresa, por lo cual se dice que los objetivos financieros determinados en el diseño de la herramienta sirven de base para los

⁷ Libro: Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard, Kaplan, Robert S, 2ª edición, 2000

indicadores establecidos en todas las demás perspectivas que conformarán el CMI. No obstante, se establece que cada una de los indicadores seleccionados deberá formar parte de una relación de causa-efecto, que culmine en la mejora de la actuación financiera.

Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad de las empresas, por ejemplo los rendimientos del capital empleado; crecimiento de las ventas o la generación flujos de efectivo. Por lo que esta perspectiva indica si la empresa con la ejecución de las estrategias puestas en práctica está generando un mínimo aceptable de rendimiento.

6.1.1. ¿CÓMO VINCULAR LOS OBJETIVOS FINANCIEROS CON LA ESTRATEGIA DE LA UNIDAD DE NEGOCIO?

Para la vinculación de los objetivos financieros con las demás estrategias de la unidad de negocio se presentan tres fases del ciclo de vida de un negocio, puesto que los objetivos financieros pueden ser diferentes en cada fase; estas fases son:

- a) **Crecimiento:** esta etapa es la más temprana del ciclo de vida, en la cual pueden observarse productos y servicios con un potencial de crecimiento.
- b) **Sostenimiento:** las empresas contempladas en esta fase siguen atrayendo inversiones, pero a su vez poseen una mayor exigencia en la obtención del capital invertido.
- c) **Recolección:** es cuando las unidades de negocio han llegado a la fase madura del ciclo de vida y la empresa quiere cosechar o recolectar las inversiones realizadas en las dos fases anteriores.

6.1.2. GESTIÓN DE RIESGO.

Esta es una etapa no contemplada en el ciclo de vida de una empresa pero debe de tenerse muy en cuenta, debido a que las empresas deben de equilibrar los rendimientos esperados en la gestión y control de riesgo para no caer en un momento en lo que podría llamarse una crisis financiera que la llevaría a enfrentar dificultades tremendas y pudiendo ser amenazada con un cierre inesperado.

Cuadro N. 1: "Objetivos financieros según el ciclo de vida de la empresa".

	FASE O CICLO DE VIDA	OBJETIVO FINANCIERO
UNIDAD DE NEGOCIO	CRECIMIENTO	Porcentaje de las Ventas en los mercados.
		Porcentaje de grupos de clientes.
		Regiones seleccionadas.
	SOSTENIMIENTO	Ingresos contables: beneficios y margen bruto.
		Rendimientos de capital empleado, EVA.
	RECOLECCIÓN	Reducción de las necesidades de capital circulante.
		Aumento del retorno del flujo de efectivo.
	GESTIÓN DE RIESGO	Diversificación de las fuentes de ingresos; Líneas de negocio.

Fuente: "El Cuadro de Mando", Kaplan y Norton, Editorial Gestión 2000, 1997.

6.1.3. TEMAS ESTRATÉGICOS PARA LA PERSPECTIVA FINANCIERA

Existen tres temas financieros que estimulan la estrategia Organizacional:

- a) **El crecimiento y la diversificación de los ingresos.** Con lleva al desarrollo de una mejor oferta de productos y servicios, alcanzando a nuevos clientes y mercados, cambiando la variedad de productos y servicios según la demanda del mercado, convirtiéndola en una oferta de mayor valor añadido.

- b) **El objetivo de reducción de los costos y mejora de la productividad.** Implica esfuerzos en la disminución de los costos directos de los productos y servicios, reducción en los costos indirectos y compartir los recursos comunes con otras áreas de la empresa.
- c) **Con respecto al tema de la utilización de los activos.** Los directivos intentan disminuir los niveles de capital circulante que son necesarios para el crecimiento y diversificación del negocio. También se esfuerzan en obtener una mayor utilización de sus activos fijos, dirigiendo el nuevo negocio hacia el empleo total de la capacidad instalada de la empresa, utilizando de modo más eficiente los recursos escasos y vendiendo aquellos activos que proporcionan rendimientos inadecuados sobre su valor de mercado.

Cuadro N. 2: “Indicadores de los temas financieros estratégicos”

		TEMAS ESTRATÉGICOS		
		Crecimiento y diversificación de los ingresos.	Reducción de costos/ mejora de productividad	Utilización de los activos.
Estrategia de la unidad de negocio	Crecimiento	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento. Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos servicios y clientes.	Ingresos empleados	Inversiones (porcentaje de ventas) Investigación y desarrollo (porcentaje de ventas)
	Sostenimiento	Cuota de cuentas y clientes seleccionados Venta cruzada. Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones. Rentabilidad de las líneas de producto.	Costos frente a competidores. Tasas de reducción de costos. Gastos indirectos (porcentaje de ventas)	Ratios de capital circulante. ROCE. Tasas de utilización de los activos.
	Recolección	Rentabilidad de la línea de producto y clientes. Porcentaje de clientes no rentables.	Costos por unidad. (por unidad de salida por transacción)	Período de recuperación

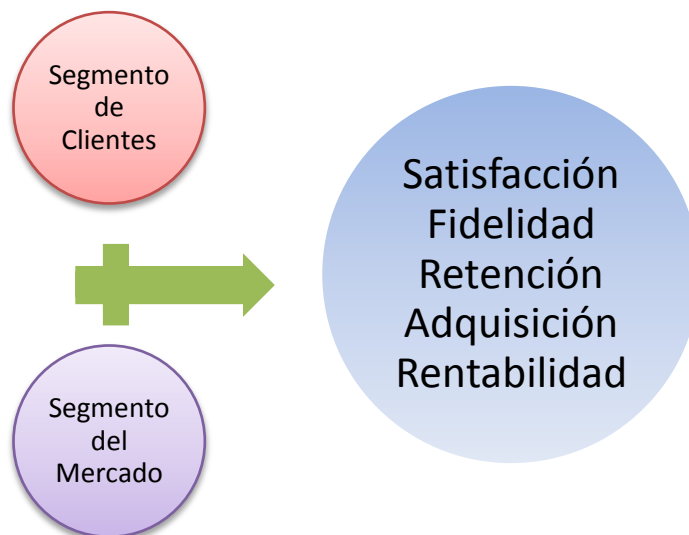
Fuente: “El Cuadro de Mando”, Kaplan y Norton, Editorial Gestión 2000, 1997.

6.2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, las empresas identifican los segmentos de clientes y de mercado en que han elegido competir. Esta perspectiva permite que las empresas establezcan los indicadores claves acerca de los clientes de dicho segmento tales como: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad con los segmentos de clientes y mercado seleccionados.

Por lo tanto las organizaciones deben de conseguir un crecimiento financiero superior a largo plazo, deben crear y entregar productos y servicios que contengan un valor agregado para los clientes. Además de aspirar a satisfacer y agradar a los clientes, los gerentes de las empresas deben, dentro de la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, traducir la visión y estrategia en unos objetivos concretos basados en el mercado y los clientes.






Figura N.1 “Indicadores en la perspectiva clientes”



Fuente: “Propuesta de aplicación de un sistema de planeamiento de gestión basado en el cuadro de mando integral para mejorar la competitividad de empresas manufactureras, de servicios y de Comercio en El Salvador”, Carrillo Guzmán, Jorge Enrique y otros, Tesis UES, año 2003.

6.2.1 GRUPOS DE INDICADORES CENTRALES DEL CLIENTE

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes es genérico en toda clase de organizaciones. Este grupo de indicadores centrales incluye:

-  Cuota de mercado.
-  Incremento de clientes.
-  Adquisición de clientes.
-  Satisfacción de clientes.
-  Rentabilidad de los clientes.

Los indicadores deben ser adaptados a los grupos de clientes seleccionados y de los que la empresa espera que se derive su mayor crecimiento y rentabilidad.

6.2.2 INDICADOR DE LA PROPUESTA DE VALOR A LOS CLIENTES.

Las propuestas de valor agregado a los clientes representan los atributos que las empresas deben ofrecer, a través de sus productos y servicios para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados. La propuesta de valor es el concepto clave para establecer los indicadores de satisfacción, incrementos, retención y cuota de mercado.

Hay tres categorías que agrupan los atributos en la que se organizan las propuestas de valor en todos los sectores y estas son:

a) Los atributos de los productos y servicios.

Abarcan la funcionalidad del producto / servicio, su precio y su calidad.

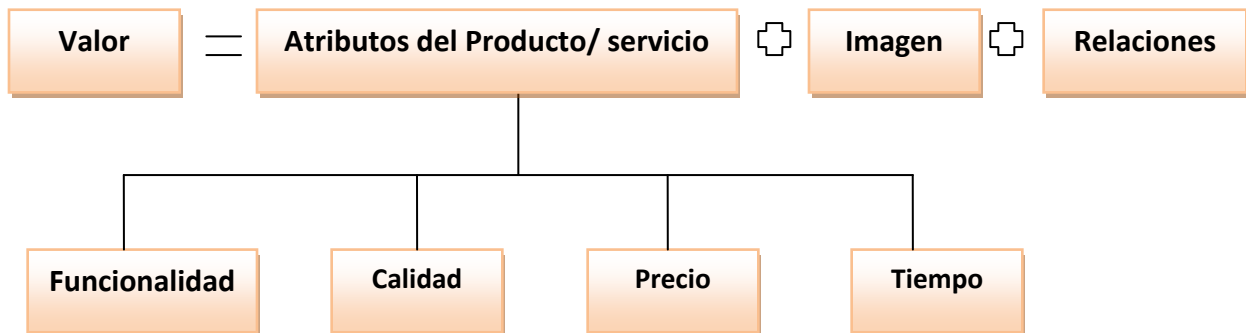
b) La relación con los clientes.

La dimensión de las relaciones con los clientes incluye la entrega del producto / servicio al cliente, incluyendo la dimensión de la respuesta y plazo de entrega, y que sensación tiene el cliente con respecto a comprar en esa empresa.

c) Imagen y prestigio.

La dimensión de imagen y prestigio refleja los factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa. Algunas empresas son capaces, a través de anuncios y de la calidad del producto y servicio de generar la lealtad del cliente más allá de los aspectos tangibles del producto y del servicio.

Figura N. 2 “La propuesta de valor para atraer o retener clientes”



Fuente: Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard Kaplan, Robert S. 2ª edición, 2000

6.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos claves de la organización, su éxito dependerá de la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades claves, permitiendo establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas y clientes.

Es recomendable que, como punto de partida de esta perspectiva, se desarrolle la cadena de valor del negocio. Que se inicia con el proceso de innovación, identificando las necesidades de los clientes actuales y futuros, desarrollando nuevas soluciones para estas necesidades. Luego se establecerán los objetivos, indicadores, palancas de valor e iniciativas relacionadas. Estos serán un reflejo de estrategias claras de excelencia en los procesos, que permitan asegurar la satisfacción de las expectativas de accionistas, clientes y socios.

El establecimiento de objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno representa una de las distinciones más claras entre el Cuadro de Mando Integral y los sistemas tradicionales de medición de la actuación.

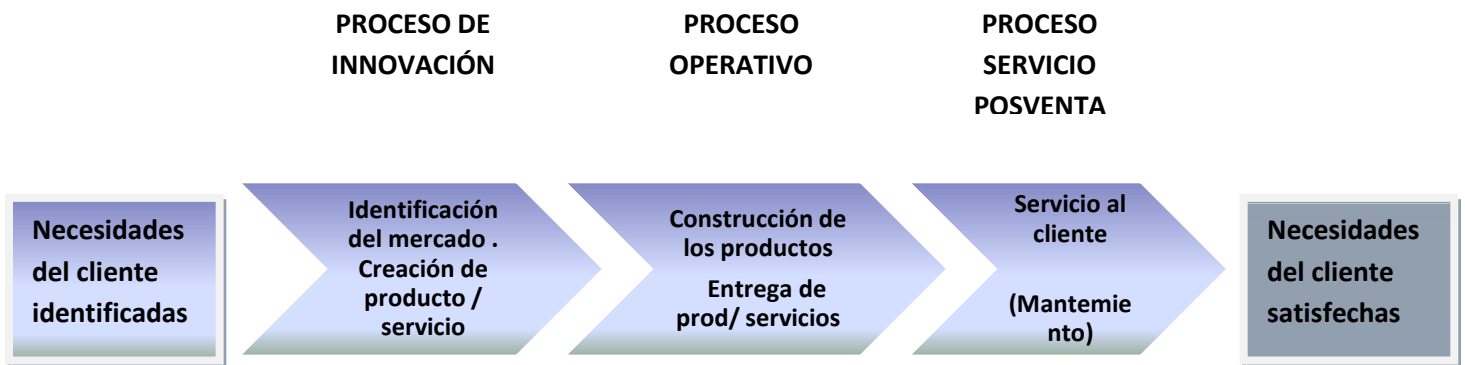
En el Cuadro de Mando Integral, los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias claras para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado. Por lo que revela en su totalidad los nuevos procesos, en los que una organización debe de sobresalir con excelencia.

La vinculación de los objetivos de esta perspectiva con los objetivos de clientes y financieros, revela a los ejecutivos dos importantes aspectos:

- 📌 Gestionar las relaciones de proyecto existentes, para facilitar un ciclo rápido de finalización y cobro.
- 📌 Anticiparse a las futuras solicitudes de los clientes e influir en ellas.

6.3.1. La cadena de valor del proceso interno.

Figura N.3 “El modelo de la cadena de valor en la perspectiva del proceso interno.”



Fuente: Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard, Kaplan, Robert S. 2ª edición, 2000

Este modelo abarca tres procesos principales:

- 📌 Innovación.
- 📌 Operaciones.
- 📌 Servicio posventa.

El proceso de innovación, se encarga de investigar cuales son las necesidades más importantes y profundas de cada uno de los clientes para crear los bienes o servicios que logren satisfacer esa necesidad. El proceso operativo es el segundo paso más importante en la cadena genérica de valor interno, es donde se producen y entregan a los clientes los bienes y servicios existentes, es en el momento en el que el cliente queda o no satisfecho con lo que se le está ofreciendo.

📌 **El proceso de Innovación.**

La importancia de éste conduce a modificar el Cuadro de Mando Integral, a fin de que la innovación pueda ser reconocida como parte integral de la perspectiva del proceso interno.

Además en este, se reflejan dos componentes. En el primero, los directivos se encargan del estudio de mercado para identificar cuál es el segmento objetivo, la naturaleza de las preferencias de los clientes y el precio objetivo para el producto o servicio seleccionado. Mientras que en el segundo la mayoría de empresas siguen estáticos tratando de lograr eficiencia operativa en vez de apostarle a la eficacia y eficiencia de los procesos de investigación y desarrollo.

Entre los indicadores que se utilizan están: el porcentaje de ventas de nuevos productos, el porcentaje de venta de productos de la marca, introducción de nuevos productos en relación con los de la competencia, las capacidades del proceso de fabricación, el tiempo necesario para desarrollar la siguiente generación de productos.

El proceso operativo.

Se inicia con la aceptación de un pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio al cliente.

Se necesitan indicadores de la actuación de tiempo, calidad y costos, puede que los ejecutivos deseen medir características adicionales de sus procesos y productos y se pueden incluir indicadores de la flexibilidad que puede ser medidas por la exactitud, tamaño, velocidad o consumo de energía.

El servicio posventa.

Incluye las actividades que se realizan en concepto de garantía y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones sobre ventas. Otro aspecto importante del servicio posventa es el proceso de facturación y cobro. Y para una excelente actuación se debe de tomar en cuenta indicadores como el desperdicio y la chatarra durante los procesos de producción, para evitar un incremento en los costos de producción.

Los sistemas de medición de la actuación convencional se centran únicamente en controlar, seguir y mejorar los indicadores de costo, calidad y los basados en la duración de los procesos de negocio existente. En contraste, el enfoque del Cuadro de Mando Integral permite que las demandas de las actuaciones del proceso interno se deriven de las expectativas de los clientes externos concretos, es decir que busca satisfacer al máximo cada una de las necesidades o deseos de los clientes.

Los indicadores de esta perspectiva deben de manifestar la naturaleza misma de los procesos propios y centrales de la empresa. Para efectos de referencia se presentan algunos indicadores de carácter genérico asociados a ella:

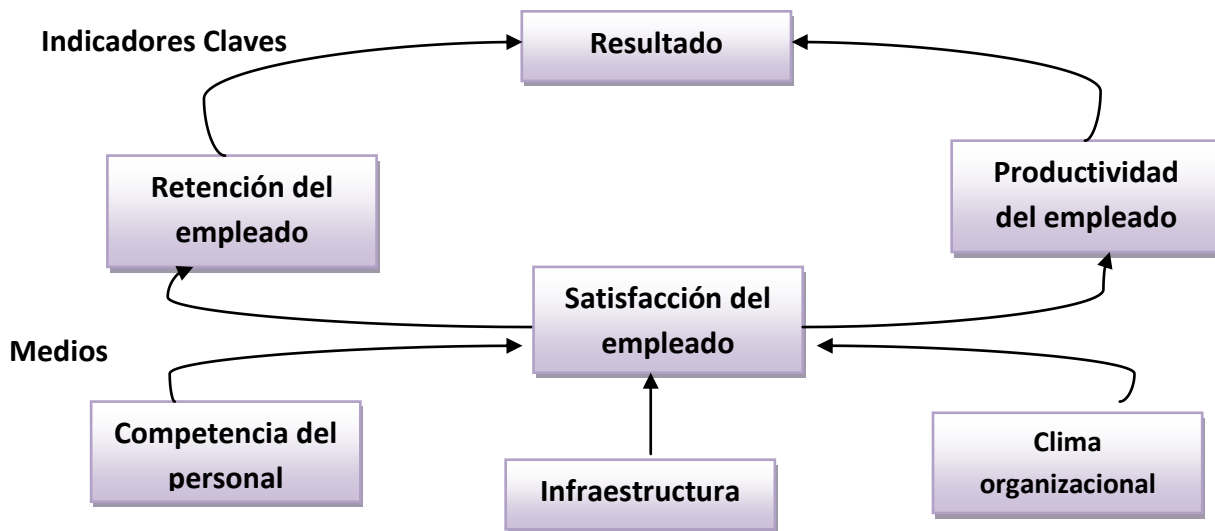
- Tiempo de ciclo del proceso (Cycle time)
- Costo Unitario por Actividad
- Niveles de Producción
- Costos de Falla
- Costos de desperdicio (Costos de Calidad)
- Beneficios Derivados del Mejoramiento Continuo /Reingeniería
- Eficiencia en Uso de los Activos

6.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.

La cuarta perspectiva, aprendizaje y crecimiento se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como base o motor del desempeño que la organización tendrá en un futuro y refleja la capacidad que ésta tiene para adaptarse a los cambios que se dan constantemente en el exterior; así, como el hecho de mejorar continuamente.

Estas capacidades están fundamentadas en las competencias principales del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

Figura N.4 “La estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento.”



Fuente: “Diseño de un modelo de cuadro de mando integral para mejorar la gestión de servicio de salud privada de la ciudad de Santa Ana”. Hernández Rivas, Eva Guadalupe Tesis UES, Año 2004

6.4.1. LAS CAPACIDADES DE LOS EMPLEADOS

Antes, las empresas contrataban a sus empleados simplemente para que hicieran el trabajo pesado ó trabajo físico, no para que pensar. Pero con todos los cambios que el ambiente está experimentando, para que las empresas puedan siquiera mantenerse se han visto obligadas a exigir una gran recalificación de los empleados para que su mente y sus capacidades creativas puedan ser movilizadas en favor del logro de los objetivos de la organización, además de proporcionar un acceso cada vez más directo al proceso de las transacciones a través de sistemas y comunicaciones avanzadas de información, tanto a clientes como a empleados.

6.4.2. INDICADORES CLAVES SOBRE LOS EMPLEADOS.

Las tres dimensiones fundamentales de los empleados son:

a) La medición de la satisfacción del empleado.

Para que las empresas consigan un alto nivel de satisfacción del cliente, puede que necesiten que los clientes sean atendidos por empleados satisfechos. Es típico que las empresas midan la satisfacción de los empleados con una encuesta anual, además de observar la forma en la que realiza su trabajo, los empleados son ya conocidos como los clientes internos dentro de la organización, por qué la empresa debe trabajar para que ellos estén satisfechos.

b) La medición de la retención de los empleados.

En las organizaciones se hacen inversiones a largo plazo en los empleados, por lo que cualquier salida no deseada representa una pérdida. La retención de los empleados se acostumbra medir por medio del porcentaje de rotación del personal clave. Un trabajador que trabaje dentro de un buen Clima organizacional, en sí que esté satisfecho con la forma como es tratado dentro de la organización no querrá abandonar la empresa y procurará dar al máximo todas sus capacidades para hacer que la entidad logre sus objetivos.

c) La medición de la productividad de los empleados.

La productividad de los empleados es un indicador de resultados del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes.

El indicador más sencillo de la productividad son los ingresos por empleados.

6.4.3. PERFECCIONAMIENTO DE LA PLANTILLA.

Muchas organizaciones que están construyendo sus Cuadro de Mando Integral están sufriendo unos cambios radicales. Si el negocio ha de alcanzar sus objetivos de clientes y proceso interno, sus empleados han de aceptar una responsabilidad espectacularmente nueva.

6.4.4. LAS CAPACIDADES DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN.

Para conseguir los objetivos del cliente y de proceso interno, es necesario contar con la motivación y capacitación de los empleados, disponer de una información excelente sobre los clientes sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones. Los empleados de primera línea necesitan disponer de una información oportuna y fiable. Unos sistemas de información excelentes son una exigencia para que los empleados mejoren los procesos, ya sea de forma continua a través de esfuerzos de gestión de calidad total o de forma discontinua por medio de proyectos de nuevo diseño y estructuración de los procesos.

6.4.5. MOTIVACIÓN DELEGACIÓN DE PODER.

Los empleados dejarán de contribuir al éxito de la organización si no se sienten motivados para actuar en interés de ésta, si no consideran que el beneficio de la empresa también es su beneficio, ellos deben de sentirse realmente identificados con los intereses que la empresa persigue para que sean autores de éstos y que centren todas sus energías en lograr que esos objetivos se cumplan. Uno de los factores claves para los objetivos de formación y crecimiento se centran en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados.

La consideración de esta perspectiva dentro del Cuadro de Mando Integral, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas

instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios.

6.4.6. ALGUNOS INDICADORES TÍPICOS DE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Entre algunos indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento tenemos los siguientes:

- Desarrollo de Competencias clave
- Retención de personal clave
- Ciclo de Toma de Decisiones Clave
- Disponibilidad y Uso de Información Estratégica
- Satisfacción del Personal
- Clima Organizacional.

6.5. INTEGRACIÓN DE PERSPECTIVAS

El Cuadro de Mando Integral ha sido considerado por muchos empresarios como una herramienta necesaria para que las empresas logren alcanzar el éxito. Esto no sería así si se tratase simplemente de un acertado conjunto de indicadores financieros y no financieros, agrupados en cuatro perspectivas diferentes, por lo que resulta totalmente necesario integrarlos en un conjunto razonable y equilibrado.

Muchas organizaciones son efectivas a la hora de definir sus políticas y estrategias empresariales pero fracasan al trasladarlas a los indicadores operacionales. Esto es precisamente la base

fundamental del CMI que consiste en expresar la estrategia empresarial en una configuración de indicadores.

A pesar de que las organizaciones han hecho un esfuerzo por incluir sus políticas y normas en sus modelos de administración, estos no han tenido efecto o no han logrado ni siquiera que sus empleados se sientan parte de estas, es decir; no se ha logrado simplemente no ponerlo en práctica sino que además los empleados desconocen de esto, no se logra la comunicación que se desea. Son frases vacías en manuales, sin ser tomadas en cuenta en el funcionamiento diario de la organización.

Es por ello que el CMI es de vital importancia para las empresas ya que no es necesario que éstas expresen su política, ésta se encuentra inmersa en los indicadores y los inductores de la actuación. En cuanto a la misión y visión de su organización éstas se ven reflejadas en la integración de las cuatro perspectivas

Según Kaplan y Norton en su libro “Cuadro de Mando Integral, The Balanced Scorecard” señalan tres principios básicos para la integración de las cuatro perspectivas a fin de permitir que el CMI se oriente hacia el éxito de la organización, estas son:

- Relaciones causa-efecto
- Inductores de actuación
- Vinculación con las finanzas

La estrategia debe estar basada en relaciones causa-efecto que establezcan una consecuencia entre lo que se debe hacer y los resultados que se esperan obtener

Los inductores de actuación son indicadores más próximos que sirven de información avanzada sobre el cumplimiento de los resultados clave y proporcionan una información más temprana de la puesta en marcha de la estrategia. Un buen Cuadro de Mando debe incluir una selección adecuada de resultados (indicadores efecto) y de inductores de la actuación (indicadores causa) relacionados todos ellos con la estrategia de la organización.

El éxito de las empresas radica en mantener a las partes involucradas en este caso empleados (Clientes Internos); Accionistas y por supuesto a los clientes externos satisfechos; pero esta satisfacción debe ir de la mano con obtener buenos resultados económicos, es por ello que todos los indicadores de un cuadro de mando integral deben de estar debidamente relacionados con los resultados económicos.

7. CONSTRUCCIÓN E IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.⁸

El primer paso para la construcción de un cuadro de mando integral efectivo es obtener el consenso y el apoyo de la alta gerencia sobre los motivos por los que es necesario aplicarlo. Teniendo el respaldo de la Alta Dirección, el equipo conformado entre los asesores y la Alta Dirección debe identificar y estar de acuerdo en los propósitos principales del proyecto. Comúnmente, los objetivos del programa están encaminados a:

- Guiar la construcción de objetivos e indicadores para el cuadro de mando.
- Obtener el compromiso de los participantes en el proyecto, y

⁸Tesis: Lineamientos para la elaboración y utilización del cuadro de mando integral, y la evaluación de sus resultados en las medianas empresas comerciales del área metropolitana de San Salvador. UES, 2007

- Clasificar la estructura para los procesos de implantación y gestión que deben seguir a la construcción del cuadro de mando inicial.

7.1. PLANIFICACIÓN

La diferencia entre un sistema tradicional de índices de gestión, y el CMI consiste en la forma en la que se seleccionan los indicadores, por lo cual es importante planificar la selección de los mismos y la recolección de la información necesaria y suficiente con el propósito que la alta gerencia, pueda definir con claridad el modelo de negocio sin que la falta o incorrección de los datos proporcionados den lugar a la aparición de fallos apreciables en esta decisión tan esencial.

La construcción y el desarrollo del CMI deben seguir la secuencia que se muestra en la figura N° 5. La primera operación que es necesario llevar a cabo, es la de un estudio riguroso y detallado de las circunstancias internas y externas de la organización, para conformar el escenario, a corto y mediano plazo, en el que se va a desenvolver la compañía.

Como en todo modelo de gestión que pretende ser eficaz, desde el inicio debe plantearse el respaldo, de la más alta Gerencia basado en la confianza de que la implantación del CMI no es un asunto ni técnico ni económico solamente sino preferentemente empresarial y de negocio. Si la alta Gerencia no está completamente convencida de las posibilidades de éxito de esta iniciativa, no merece la pena el gasto de recursos en su implantación.

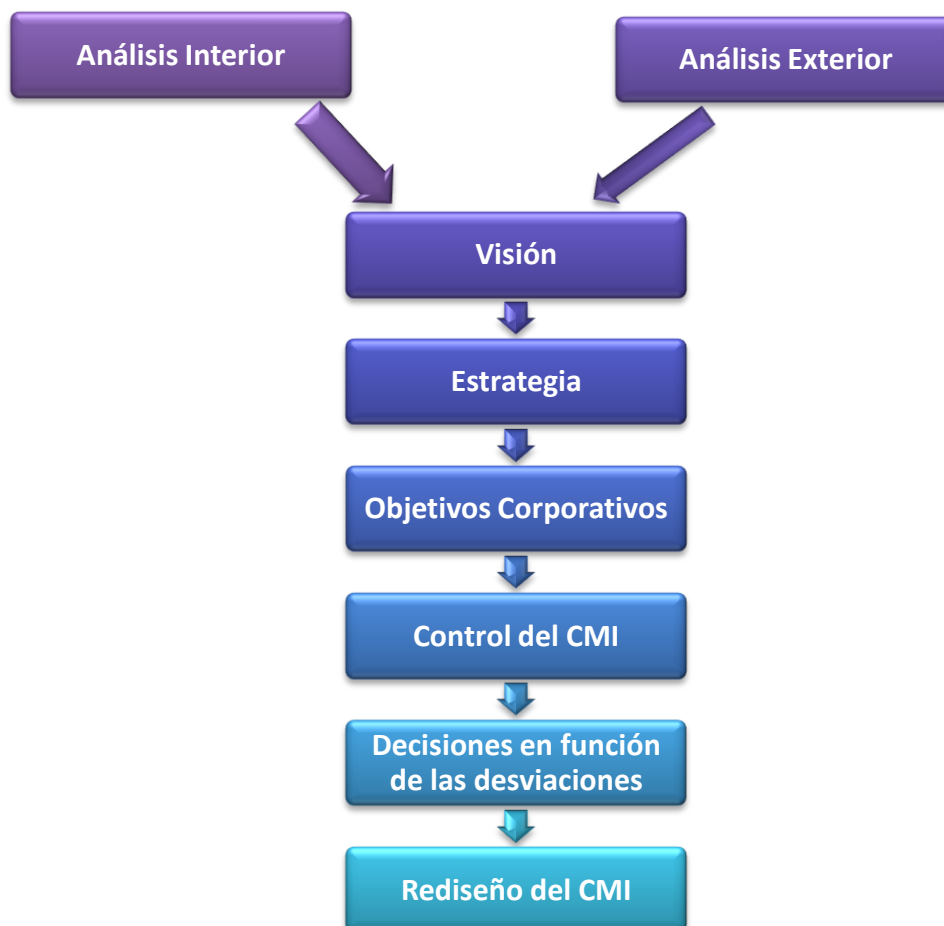
Ahora la alta Gerencia debe de convencer a todos los niveles, para lo cual se deberán de programar actividades de formación y mentalización sobre el CMI dirigidas a todos aquéllos que vayan a desempeñar un papel de desarrollo, decisión o control sobre los objetivos que se señalen.

Existen variadas opiniones sobre el tema en las que se aprecia como alternativa, la de realizar una implementación piloto en alguna sección o área, antes de su implantación a toda la organización, pero existe el evidente peligro de que no se llegue a culminar el experimento por falta de un compromiso firme de la gerencia, puesto que la aplicación parcial puede estar ocultando una falta de confianza en el método o un escaso interés en modificar los métodos tradicionales de gestión.

La aplicación del CMI en toda la organización, tiene la marcada ventaja de conducirnos a la definición de una estrategia universal para toda la compañía, definida por indicadores que afectan a la actuación de todas las personas y que puede ser desglosada mediante un desarrollo de objetivos parciales cuyo cumplimiento de lugar al logro de los objetivos corporativos que interpretan la estrategia total.

La planificación debe sentar las bases para dejar resueltas interrogantes tan fundamentales como cuál ha de ser el futuro modelo de negocio que se desea desarrollar y cuáles han de ser las líneas básicas de actuación para conseguirlo.

Figura N°5. “Construcción y desarrollo del CMI”



Fuente:

http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria_descargas_idepa/mando_integral.pdf

7.2. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

La organización no se verá en la necesidad de realizar actividades extraordinarias para la recolección de información debido a que estará disponible en los archivos de la empresa. Informes anuales de resultados, datos operativos de interés, estudios del mercado y de las entidades competidoras, quejas, reclamaciones y sugerencias de los clientes, conocimiento de sus expectativas, información sobre el coste de los recursos y del dinero y cuantas otras informaciones se consideren interesantes, pueden formar la información suficiente para la toma de decisiones.

Con relación al análisis interno habrá que incorporar los hechos referentes a los proyectos propios en marcha o de futuro, el estudio de los procesos y su capacidad de mejora, así como los informes procedentes de los sistemas de participación si los hubiera, las consideraciones referentes a la vinculación del personal con los pasados objetivos de la empresa, su grado de motivación, la capacidad de liderazgo de la dirección demostrada hasta el momento y la mayor o menor repercusión de las actividades de los agentes sindicales.

No debe quedar duda alguna acerca del protagonismo e interés que debe asumir la alta dirección en la definición de la estrategia, promoviendo y liberando así algunos equipos creativos de directivos en reuniones de tipo brainstorming (lluvia de ideas), y determinando las líneas principales del progreso esperado a corto plazo y en los tres horizontes de futuro a 2, 5 y 10 años.

7.3. DETERMINACIÓN DE INDICADORES

Debido a que los indicadores van agrupados en las diversas perspectivas de gestión, primero hay que elegir el número e identificación de las mismas, a partir de ello se recomienda realizar un desglose de la visión, lo que puede dar lugar a los denominados objetivos corporativos que pueden considerarse como finalistas, ya que para cumplirlos se realizan a través de los demás objetivos y son medidos por la totalidad de indicadores, los cuales serán un medio para alcanzar unos buenos resultados en la gestión y además anuncian toda eventualidad.

Para facilitar la transformación de la estrategia en indicadores puede ser conveniente transformarla primero en objetivos corporativos y que éstos den lugar a uno o varios indicadores para cada una de las perspectivas. La definición de los indicadores habrá de tener en cuenta las relaciones causa - efecto y los inductores de actuación.

Un Cuadro de Mando Integral compuesto por un excesivo número de indicadores, puede hacer confusa la estrategia y producir una confusión perjudicial de los esfuerzos en el desarrollo de la herramienta, por tanto se aconseja no superar los siete indicadores por cada una de las perspectivas y a la vez se considera correcto un número total aproximado de 25 indicadores, lo cual viene a dar un promedio de unos seis indicadores por perspectiva.

Aunque lo más probable es que el equipo confeccionador del CMI tenga claro cuáles deben ser los indicadores, una vez definida con claridad la estrategia general, se pueden también seleccionar los más adecuados que formaran el cuadro de mando los cuales pueden ser sometidas a evaluación y estudio de los inicialmente elegidos, esto puede efectuarse con la ayuda de los directivos. De esta forma y, mediante el tratamiento estadístico de valoraciones puede alcanzarse un consenso sobre los indicadores finalmente escogidos por la organización.

7.4. CONFORMACIÓN DEL CMI

Independientemente de la vinculación con la estrategia, la conexión de los indicadores seleccionados con los objetivos corporativos, que son los que intentan reflejar más claramente la citada estrategia presente y futura de la organización, debe realizarse con el máximo rigor con objeto de que la dirección adquiriera el completo convencimiento de su adecuación para lograr el éxito y eficacia de las acciones que de dichos índices se derivan.

La conformación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión no debe limitarse al establecimiento del cuadro de indicadores y a su publicidad entre los responsables de su complementación, ya que más que una simple herramienta, el CMI supone un auténtico sistema de gestión, el cual debe contener la descripción detallada de las acciones siguientes:

-  Métodos de medida de los indicadores.

- Responsabilidad de la medición.
- Plazos en que deben ser complementados.
- Responsabilidad de la actuación sobre los indicadores.
- Asignación de los recursos necesarios.
- Vinculación con los incentivos personales.

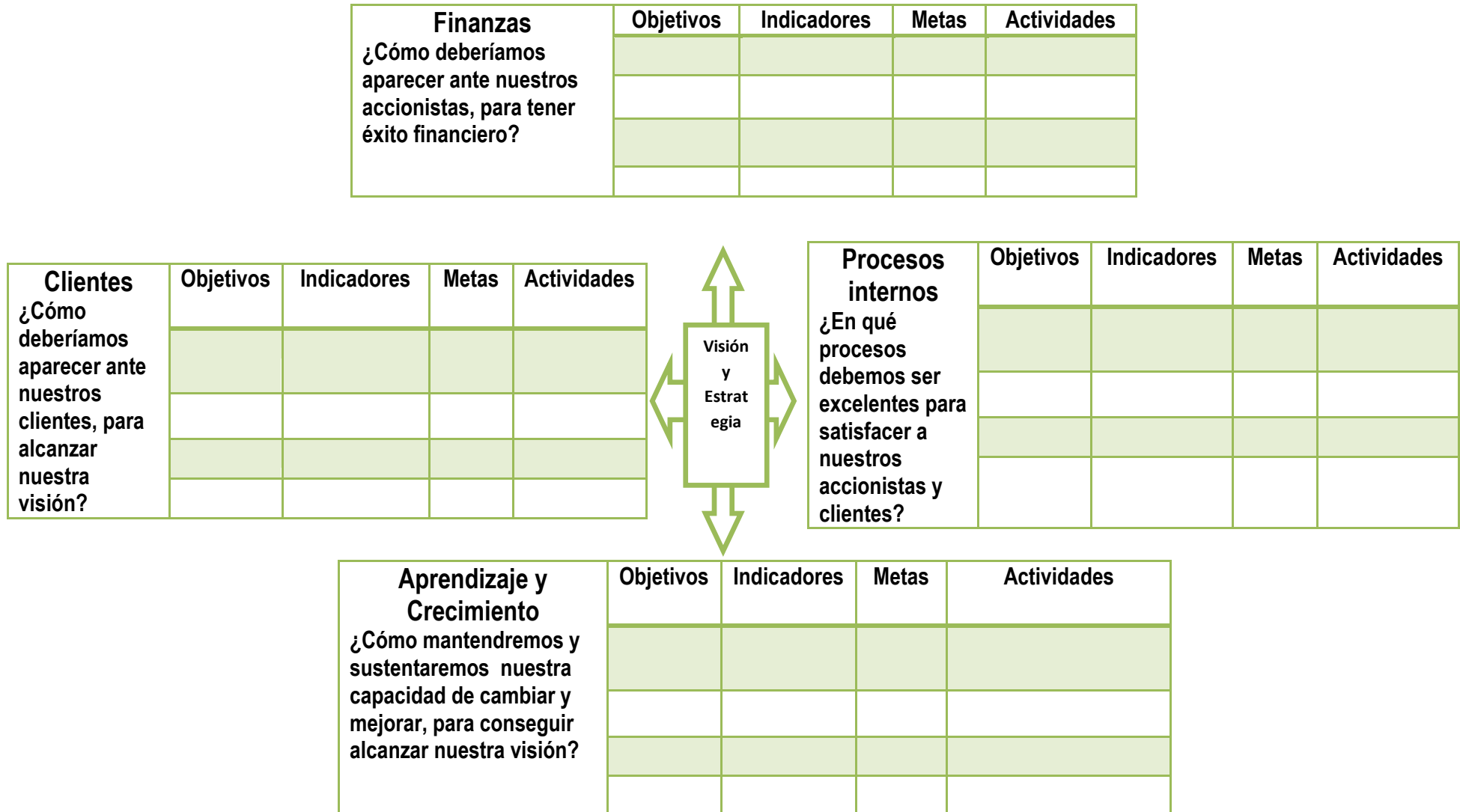
En la figura N° 6 encontrará un ejemplo de la creación del tablero de control del CMI.

8. APORTES Y DESVENTAJAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

APORTACIONES.

- El Cuadro de mando Integral pretende traducir la misión y la estrategia de una organización en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos y de las causas que provocan los resultados obtenidos.
- También es útil para comunicar la estrategia a toda la organización, es decir, ayuda a traducir la visión.
- El cuadro de mando Integral obliga a integrar el proceso de presupuestación con la estrategia planificada.
- Sirve para que los objetivos de los empleados sean coherentes con los de la empresa.

Figura Nº 6 “Ejemplo de un Cuadro de Mando Integral⁹.”



⁹ El formato del Cuadro de Mando Integral puede variar según las necesidades de la empresa.

Fuente: Tesis: Propuesta de aplicación de un sistema de planeamiento de gestión basado en el cuadro de mando integral para mejorar la competitividad de empresas manufactureras, de servicios y de comercio en El Salvador. UES, 2003

- Es un sistema de comunicación, motivación y formación.
- Favorece a la reingeniería y al mejoramiento continuo.
- El CMI contribuye a la revisión permanente de la estrategia, con la cual se intenta intervenir en el conjunto de las relaciones de causa efecto entre los factores claves de éxito de la empresa.
- Intenta equilibrar los objetivos a corto plazo con los objetivos a largo plazo.
- Para cada perspectiva se identifican factores claves, sus indicadores y sus relaciones causa-efecto que explican como tener mejores resultados.
- Incluye medidas financieras y no financieras.
- Incluye medidas referidas al corto y largo plazo.
- Alinea a los individuos con los objetivos de la unidad de negocios.

DESVENTAJAS.

Muchos de los indicadores dependen no de sistemas automatizados; si no básicamente del personal a cargo del CMI.

III. GENERALIDADES DE LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES

1. DEFINICIÓN DE TOMA DE DECISIONES.

La toma de decisiones es el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad.¹⁰

¹⁰ Administración, Stoner, James A. F., sexta edición, México, Ed. Pearson Education, pág. 260.

La toma de decisiones es un proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción.¹¹

La toma de decisiones puede considerarse como el motor de toda organización, debido a que éste conlleva un proceso mediante el cual pretende resolver u optimizar una situación determinada, logrando así un curso efectivo de la organización con la colaboración de todos los elementos que la integran, asegurando así el bienestar de la organización.¹²

2. IMPORTANCIA DE LA TOMA DE DECISIONES

La importancia de la toma de decisiones se muestra porque mediante el empleo de un buen juicio, la Toma de Decisiones nos indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones. Además es de vital importancia para la administración ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia y eficacia.

La toma de decisiones, se considera como parte importante del proceso de planeación cuando ya se conoce una oportunidad y una meta; el núcleo de la planeación es realmente un proceso de toma de decisiones.

3. TIPOS DE DECISIONES GERENCIALES

Para cada situación pueden presentarse diferentes tipos de decisiones, como son situaciones de rutina en los que puede haber procedimientos previamente establecidos; sin embargo hay otras

¹¹ <http://www.monografias.com/trabajos14/toma-costos/toma-costos.shtml>

¹² Definición elaborada por el grupo de trabajo.

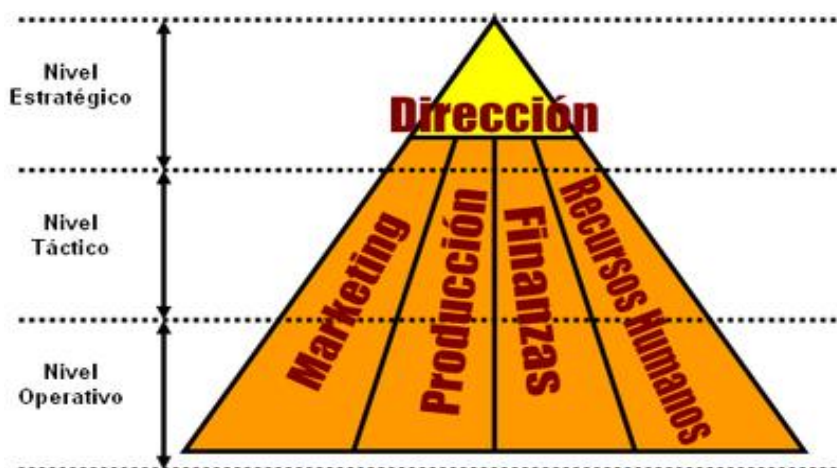
decisiones más importantes, las cuales pueden requerir de un mayor análisis y una mejor evaluación según el impacto que éstas puedan tener. Por tanto se puede mencionar dos tipos de decisiones gerenciales: Decisiones Programadas y No Programadas.

- Las decisiones programadas son las que se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, que pueden facilitar la toma de decisiones en situaciones comunes o habituales porque limitan alternativas de actuación. Dichas decisiones se toman cuando se presentan problemas recurrentes, simples o complejos, pero que sus elementos que lo componen se puedan definir, pronosticar y analizar.

- Las decisiones no programadas son las que abordan problemas poco frecuentes o excepcionales, éstos no se presentan con frecuencia como para que los cubra una política, por tanto merecen un trato especial que requiere de mayor importancia.

4. NIVELES DE TOMA DE DECISIONES

Figura N° 7. Niveles de toma de decisiones



Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Toma_de_decisiones

En las organizaciones suele existir una jerarquía que determina el tipo de acciones - como puede contemplarse en la figura N° 7 - que se realizan dentro de ella y, en consecuencia, el tipo de decisiones que se deben tomar, es frecuente dividir una empresa en 3 niveles jerárquicos:

- Nivel estratégico, que corresponde a la alta dirección; planificación global.
- Nivel táctico, correspondiente a la planificación de los subsistemas empresariales.
- Nivel operativo, a este corresponden el desarrollo de operaciones cotidianas.

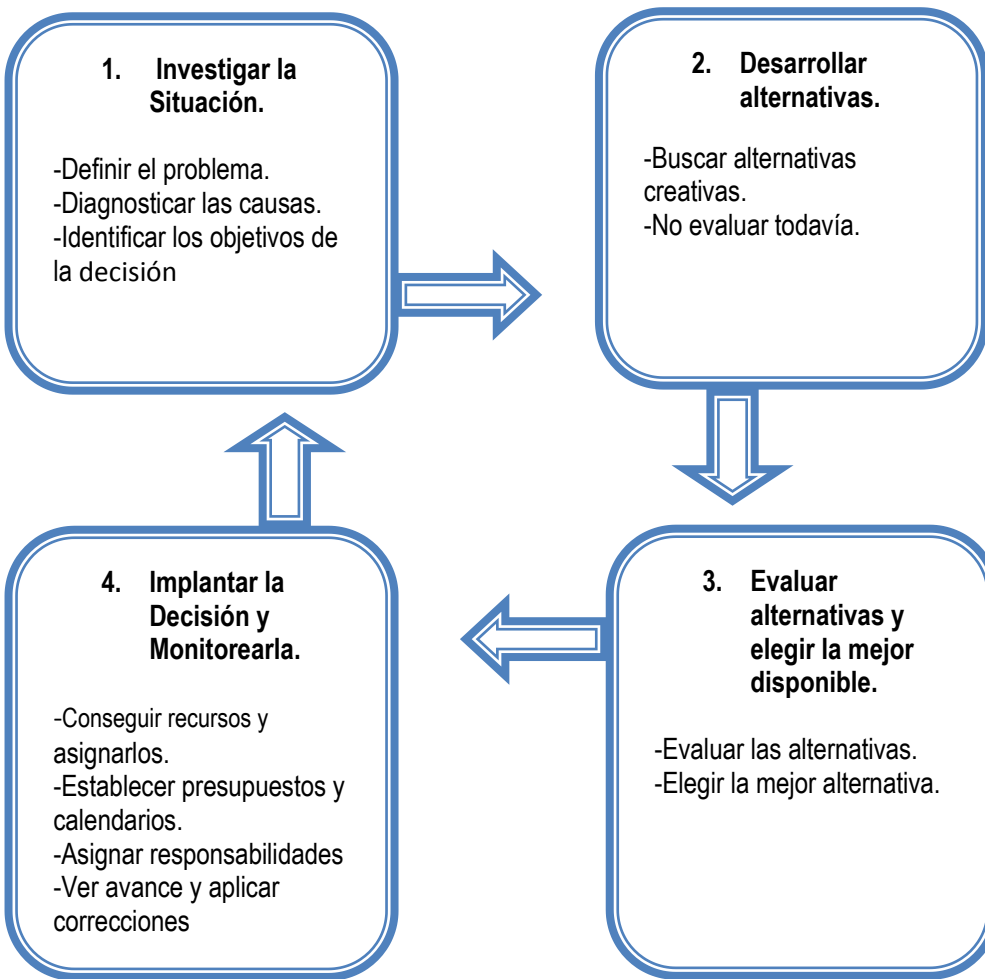
Conforme se sube en la jerarquía de una organización, la capacidad para tomar decisiones no programadas o no estructuradas adquiere más importancia, ya que son este tipo de decisiones las que corresponden a esos niveles. Por tanto, la mayor parte de los programas para el desarrollo de gerentes pretenden mejorar sus habilidades para tomar decisiones no programadas, por regla general enseñándoles a analizar los problemas en forma sistemática y a tomar decisiones lógicas.

Además, una organización también puede estar dividida en varias secciones funcionales, las cuales pueden ser diferentes, pero la más aceptada es la que considera los siguientes departamentos de: Dirección, Marketing, Producción, Finanzas, Recursos Humanos, Por lo que, las decisiones también serán diferentes dependiendo de en que unidad funcional o departamento tengan lugar.

5. MODELO RACIONAL PARA TOMAR DECISIONES.

Los gerentes pueden ponderar sus opciones a través del modelo racional, es muy útil para la toma de decisiones no programadas y sirve para ir más allá de un simple razonamiento; por tanto a continuación se muestran las etapas de este proceso:

Figura N° 8. El proceso racional para la Toma de Decisiones.



Fuente: Administración. Stoner, James, sexta ed., México, Pearson Education. Pág. 271.

ETAPA 1. Investigar la situación

Una buena investigación debe de cubrir tres aspectos entre los cuales están:

- Definir el problema. Se debe definir el problema en términos de los objetivos de la organización que están siendo afectados.
- Diagnosticar las causas. Las causas no suelen ser muy evidentes, muchas veces se recurre a la intuición para la identificación de estas, pero a su vez los encargados de tomar

las decisiones pueden formularse algunas preguntas que puedan tener relación con el problema y así identificar las causas.

- Identificar los objetivos de la decisión. Después de los dos pasos anteriores lo que sigue es decidir cuál sería una solución efectiva, mediante la cual es posible ofrecer una oportunidad para mejorar el desempeño organizacional, en lugar de solo restaurarlo.

ETAPA 2. Desarrollar alternativas

En esta etapa se dan dos pasos como:

- Buscar Alternativas creativas. Es recomendable realizar una sesión para llevar a cabo una lluvia de ideas y así lograr la obtención de varias alternativas para su evaluación.
- No evaluar todavía. No se debe de tomar alguna decisión hasta no tener diversas alternativas para no optar por la primera tomando en cuenta el factor tiempo que siempre puede estar presente en las decisiones.

ETAPA 3. Evaluar alternativas y elegir la mejor disponible.

Cuando el tomador de decisiones cuenta con un buen número de alternativas, tendrá que evaluar cada una de ellas en base a tres preguntas clave.

- ¿Es viable esta alternativa? Para evaluar una alternativa debe de adelantarse a lo que ocurriría con los empleados si no dieran su apoyo y no la aplicaran plenamente.
- ¿Representa la alternativa una solución satisfactoria? Debe de preguntarse si satisface las alternativas a los objetivos de la decisión tomados en la etapa 1 de este proceso; además debe presumirse la posibilidad de aceptación, dependiendo de la cultura de la organización y de cuanto riesgo toleren las partes involucradas.

📌 ¿Cuáles son las posibles consecuencias para el resto de la organización? Como una organización es un sistema, se debe tratar de anticipar cómo el cambio en un área afectará a las otras, tanto en el presente como en el futuro.

ETAPA 4. Implantar la decisión y monitorearla.

Cuando se ha elegido la mejor alternativa de las existentes, lo que se pretende ahora es hacer planes para abordar los requisitos y problemas que se podrían encontrar al llevarla a la práctica. La aplicación de la decisión implica establecer presupuestos y calendarios para las acciones, además asignar responsabilidades de tareas específicas y se establecen procedimientos para los avances y aplicación de correcciones. Las acciones tomadas para implantar la decisión deben estar sujetas a monitoreo constante.

6. TOMA DE DECISIONES EN EL CMI

Como se definió anteriormente la toma de decisiones es fundamental para una organización debido a que a partir de ellas se define el curso a seguir lo cual puede llevarla a un éxito o fracaso. Por tanto en este estudio se pretende presentar una herramienta moderna la cual proporcione una ayuda idónea a través de información certera y puntual sobre las operaciones claves de cada una de las áreas que integran la empresa. El proceso de toma de decisiones en esta herramienta administrativa pretende ser de gran ayuda para el tomador de decisiones al facilitar este proceso a través de la presentación de indicadores en las distintas áreas que se ven contempladas en éste. Esta base teórica sirve de apoyo para realizar el siguiente paso relacionado con la investigación de campo.

CAPÍTULO II

“DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DE GRANJAS GUANACAS PARA DETERMINAR LA NECESIDAD DEL DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA DE MANDO INTEGRAL”

I. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó a través del método deductivo, el cual accedió a enunciar proposiciones y explicar conductas particulares las cuales se obtuvieron a través de los instrumentos de investigación desarrollados, permitiendo el diagnóstico de la situación actual de la empresa, haciendo uso además del análisis y la síntesis.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

En ésta investigación se utilizó el método exploratorio debido a que se evaluó la situación de la Empresa de Granjas Guanacas para el desarrollo de una propuesta de diseño de una herramienta administrativa que satisfaga las necesidades que ésta presenta.

3. FUENTES DE INFORMACIÓN

Se utilizaron dos tipos de fuentes las primarias y las secundarias:

3.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias están constituidas por todos los individuos de los cuales se obtiene información de primera mano, para la investigación se recolectó esta información consultando a los empleados de la Empresa de Granjas Guanacas y los gerentes de la misma.

3.2 FUENTES SECUNDARIAS

La información secundaria se obtuvo a través de libros, tesis, folletos, publicaciones en Internet, entre otros que tuvieran relación con el diseño de la herramienta administrativa del cuadro de mando integral.

4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la obtención de la información se utilizaron las siguientes técnicas:

4.1 ENTREVISTA:

Con esta técnica se pudo establecer una conversación formal con los gerentes de las áreas funcionales de la empresa con la cual se obtuvo información de profesionales conocedores y tomadores de decisiones, a través de una guía de preguntas previamente elaborada.

4.2 ENCUESTA:

Se diseñó un cuestionario dirigido a los trabajadores de nivel bajo y medio; con la cual se logró obtener información sobre el estado en el que ellos se encuentran realizando sus labores y además se constató si la perspectiva que los altos ejecutivos tienen de la empresa es la misma que observan los empleados de los niveles bajos.

5. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA

5.1 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

El universo de la investigación lo constituyen 203 empleados -ver cuadro N°3- de la Empresa de Granjas Guanacas, a partir de los cuales se obtuvo la muestra, ésta muestra no incluye a los gerentes, ya que los que toman decisiones fueron sujetos de una guía de entrevista.

Cuadro N° 3. Planilla de empleados

Cargo	Nº de empleados
Vendedor	100
Ayudante de bodega	60
Auxiliar de crédito y cobro	15
Limpieza	7
Jefe de bodega	5
Cuadrador de bodega	4
Secretaria	4
Auxiliar contable	2
Contador	1
Jefe de crédito y cobro	1
Encargado de planilla	1
Gerente Administrativo y Financiero	1
Gerente de ventas interior	1
Gerente de ventas y operaciones	1
Total	203

Fuente: Encargado de planilla de la Empresa de Granjas Guanacas

5.2 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

La fórmula que se aplicó para obtener el tamaño de la muestra es la correspondiente a la población finita, además se consideró la distribución muestral aleatoria simple, tomando como proporción muestral 0.50 para los valores de “p” y “q” para generalizar las expectativas de toda la empresa, el tamaño de la muestra se determinó con la siguiente fórmula:

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Es el número de trabajadores de la empresa, excluyendo a los gerentes

e = Error de estimación.

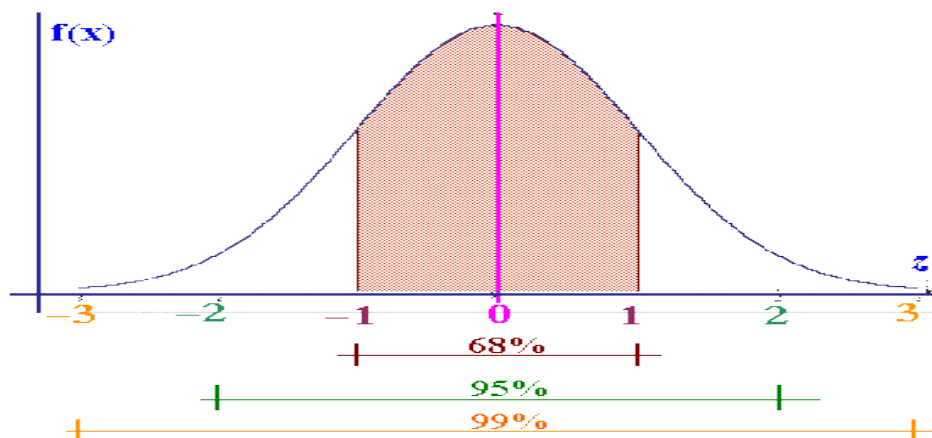
p = Probabilidad de éxito. Es la probabilidad de que la herramienta administrativa de mando integral facilite la toma de decisiones.

q = Probabilidad de fracaso. Es la probabilidad de que la herramienta administrativa de mando integral no facilite la toma de decisiones.

z = Desviación estándar. Significa el nivel de confianza que la información obtenida sea confiable para mejores resultados.

La distribución muestral aleatoria simple se representa bajo la siguiente figura:

Figura N° 9. Distribución muestral aleatoria simple.



Fuente: http://www.fvet.edu.uy/fvestadis/_derived/distribuprobab.htm_txt_distri20.gif

Datos:

$$n = ?$$

$$N = 200$$

$$e = 0.10$$

$$q = 0.50$$

$$p = 0.50$$

Z = 1.645, que equivale al 90% del nivel de confianza

Sustituyendo:

$$n =$$

$$\frac{(1.645)^2 \cdot (0.50) \cdot (0.50) \cdot (200)}{(0.10)^2 \cdot (200-1) + (1.645)^2 \cdot (0.50) \cdot (0.50)}$$

$$n = 51 \text{ personas a encuestar.}$$

5.3 DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA

En el cuadro nº 2 se puede observar la distribución de la muestra que se realizó para el desarrollo de las encuestas con la colaboración de los 200 empleados que conforman la empresa, para la distribución de la muestra se partió de un listado del número de empleados por cargos, obteniendo así la proporción por áreas de los sujetos de estudio, obteniendo así el siguiente resultado:

Cuadro N° 4. Distribución de la muestra

Cargo	N° de empleados	N° de encuestados
Vendedor	100	25
Ayudante de bodega	60	13
Auxiliar de crédito y cobro	15	4
Limpieza	7	2
Jefe de bodega	5	1
Cuadrador de bodega	4	1
Secretaria	4	1
Auxiliar contable	2	1
Contador	1	1
Jefe de crédito y cobro	1	1
Encargado de planilla	1	1
Total	200	51

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo

6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

A pesar de la colaboración obtenida por parte de los trabajadores de la Empresa de Granjas Guanacas, la realización de la investigación en cuanto a la recolección de información a través de las encuestas y entrevistas, se vio afectada por las demoras con respecto al tiempo de los gerentes de la empresa para atendernos en sus horarios de trabajo. Sin embargo la investigación se concluyó tal y como se había previsto.

II. HIPÓTESIS

1. GENERAL

El diseño de una herramienta administrativa de mando integral en la empresa Granjas Guanacas, contribuirá a la toma de decisiones oportunas, a través de la sistematización de los aspectos claves.

2. ESPECÍFICAS

- 📌 Con el diseño del CMI se logrará que la empresa identifique las áreas problemáticas de la empresa en un corto tiempo.
- 📌 El diseño del CMI ayudará a que la alta gerencia tenga una información resumida, en el momento que lo necesite para tomar decisiones.
- 📌 El CMI contribuirá a la identificación temprana de las áreas problemáticas para tomar las medidas correctivas necesarias para el buen funcionamiento de las mismas.

III. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

En El Salvador existen productoras y distribuidoras de huevos, como caso ilustrativo la Megadistribuidora Empresa de Granjas Guanacas surte al mercado local y regional, el producto de las empresas que la conforman como es el caso de EL GRANJERO, GRUPO LEMUS-O'BYRNE, AVIMAC y COCOLIMA, cada empresa hace su propio empaque y datos de la marca y luego

entrega el producto a la distribuidora, encargándose ésta de la logística y la comercialización del producto.

Debido a la responsabilidad que tiene el llevar el producto a los hogares y a algunas industrias, supermercados, restaurantes, hoteles, entre otros. La empresa se encuentra en la obligación de modernizar sus herramientas administrativas a fin de tomar decisiones estratégicas que traigan consigo el reconocimiento y excelencia en el servicio brindado.

Actualmente en la empresa existe una falta de información estructurada en cada una de las áreas funcionales, provocado por la falta de previsión e interés por la alta gerencia, manteniendo aún controles obsoletos como la redacción de reportes que muchas veces son excesivos y no alcanza el tiempo para la revisión y análisis de cada uno de ellos, ya que se presentan de forma individual y no un resumen que presente los indicadores claves; ocasionando que la empresa tenga dificultades a la hora de tomar decisiones, poniendo en riesgo su liderazgo en el mercado, por lo que a raíz de esto muchas veces no son detectadas aquellas áreas problemáticas y de oportunidad para fortalecer la empresa.

Lo anterior constituyó la premisa para iniciar un diagnóstico general de la situación actual en la que se encuentra operando la empresa, tomando información de primera mano a través de los empleados sujetos de estudio y gerentes de la empresa que fueron informantes claves, buscando por medio de las entrevistas obtener la percepción y visión de los tomadores de decisiones.

El estudio pretende conocer a cabalidad la situación bajo la cual se encuentra operando la empresa, tratando de explorar fortalezas y debilidades que puedan ser aprovechadas y superadas, es por ello

que el estudio reflejó el interés por parte de los gerentes en detectar las debilidades y oportunidades de la empresa, detallando los aspectos más relevantes sobre el funcionamiento de la empresa.

La empresa surgió 7 años atrás aproximadamente y en estos años ha tenido un crecimiento considerable, por lo que según lo manifestado por los gerentes ha llegado la hora de tener una identificación propia y dejar de vivir a la sombra de las empresas productoras avícolas que le dieron su origen y quienes a su vez le ayudaron a nacer; por lo que surgió la interrogante, ¿En qué fase del ciclo de vida se encuentra la empresa? De modo que revelaron que la empresa ya creció bastante y que por el momento se encuentra en una fase de sostenimiento en la cual deben de luchar de manera conjunta y continua para pasar a la siguiente fase que es la de desarrollo, no obstante están conscientes de la dificultad que se les avecina por la crisis económica que ahora enfrenta el país, sin embargo manifiestan estar en este momento estables en sus labores, satisfaciendo las exigencias de sus clientes y productores.

Un aspecto muy importante en la definición de vida de una empresa es su misión y visión, ya que son la guía, los ojos de la empresa, la razón de su existencia, es el ingrediente especial que une a todos los integrantes de la misma con un mismo sentir en el que uno a uno se alientan para conseguir un bien común que en este caso son las estrategias y objetivos fijados previamente que traigan consigo beneficios para todos; sin embargo la empresa no ha puesto la debida importancia en ello ya que no tienen una visión, ni misión definida, esto se muestra debido a que un 55% responde que la empresa no tiene definida la misión y un 71% respondió que no tiene definida la visión, por lo que los gerentes argumentan que si bien es cierto no tienen definido estos aspectos claves es porque el nacimiento de la empresa hace 7 años fue bajo la sombra de las empresas que por la necesidad de optimizar su funcionamiento la crearon, y así que adoptó muchos de los

procesos y filosofías de ellas, por lo que no tienen nada definido simplemente conocen una forma de hacerlo y así lo hacen. Además, los encuestados que manifestaron conocer la existencia de la misión la enuncian de la siguiente manera: un 22% afirma que es distribuir huevos en todas las zonas del país; 13% afirma que es ser la más prestigiosa empresa en el país y otro 13% afirma que es vender huevos de todo tamaño y llevarlo hasta los hogares de los habitantes; pues bien muchos no se alejan de la realidad, no obstante un 17% se abstienen de contestar aunque si afirman la existencia.

Por otro lado estos a su vez consideran que el aspecto que no se cumple en la misión con un 52% es ninguno, por lo que la mayoría considera que se brinda una buena calidad en el producto y en el servicio, sin embargo un 22% afirma que el aspecto que no se cumple es la calidad en el servicio; por lo que se manifiesta que los empleados perciben que la forma como ellos deben de trabajar es orientada al cliente aunque no tengan un marco definido y de la misma manera de un 29% que afirma conocer la visión la definen un 80% como el desarrollo y crecimiento a través de la expansión a nivel internacional.

Lo anterior no se aleja de lo manifestado por los gerentes en su entrevista ya que si bien no hay nada definido, ellos también tienen en mente que la misión es mejorar la calidad de sus productos ofreciendo un bienestar a la población en general, ofreciéndoles un sentido de seguridad y una atención personalizada; y definiendo la visión como: “ser una empresa líder y reconocida en el interior como en el exterior del país”; por lo cual la percepción de los aspectos claves no están tan alejados de la realidad que se pretende; sin embargo se manifiesta la creciente necesidad que la empresa logre un sentido de pertenencia en los integrantes de la organización, de tal forma que puedan sentirse que forman parte esencial de ella.

Otro aspecto que va de la mano con la visión y misión de una empresa, es la definición de valores que son pilares que ayudan a determinar la fortaleza, y el poder de la empresa y son aspectos que con su aplicación continúa genera una imagen especial que ayuda a crear una estrecha relación con los clientes, por lo que, las opciones de mayor preferencia fueron: 51% responsabilidad, 45% puntualidad, 43% calidad, 25% atención al cliente y un 14% honestidad. Lo que manifiesta a través de sus respuestas es lo que ellos perciben en la organización y es lo que ellos tratan de dejar implícitos consigo en cada una de las actividades que realizan; dicha aseveración se sustenta con la opinión de los gerentes que manifiestan que los valores más importantes para ellos son la responsabilidad y la puntualidad, ya que sin estos no existen en el desarrollo de una actividad, entonces quiere decir que no se lograría nada.

Un indicador de éxito para las organizaciones son los objetivos empresariales por lo que se pregunto a los dirigentes cuáles son sus objetivos en el mediano y en el largo plazo; esto con el objeto de sondear la preocupación de ellos por la definición de aspectos relevantes, y así efectivamente se constato que el propósito de la empresa es organizar y desarrollar continuamente una empresa distribuidora con una red de puntos de venta a nivel de las áreas urbanas y rurales del país y en el exterior, para prestar un servicio de abastecimiento adecuado y oportuno a todo tipo de establecimiento que venda productos de consumo masivo.

Respecto a las estrategias más importante de la empresa, se pudo determinar las principales según los tomadores de decisiones: Aumento de ventas en un promedio de 70,000 cajas mensuales, maximizar los precios por canal, Eficientizar las rutas de distribución y no incrementar las rutas, Diseñar una estrategia de crecimiento de la marca Mr. EGG, entre otras. Hay que tomar en cuenta que para el logro de éstas se necesita indiscutiblemente la colaboración de todos los integrantes de

la empresa, pero cómo podría ser posible si un 80% de los encuestados afirman no conocer las estrategias de la empresa; en este sentido se observa la necesidad urgente de equilibrar la manifestación de lo que se requiere hacer a toda la organización para que todos juntos conozcan el objetivo a perseguir y así velen por el cumplimiento de ellos.

Por otra parte, se indago si se evaluaba periódicamente el cumplimiento de los objetivos y con qué frecuencia, para lo cual se detallo que las gerencias tienen reuniones constantes es decir, semanales para controles de operaciones cotidianas mediante las cuales siempre se pretende conocer como se encuentra operando la empresa y hacia donde van, si es por el camino correcto o si es hora de dar un giro y tomar acciones correctivas, entonces consideran que a través de ello queda implícito la evaluación; sin embargo se considera que debe haber un apartado especial para un elemento tan importante y un momento destinado para ver si en verdad se está cumpliendo con lo propuesto.

En la actualidad existen muchas herramientas administrativas que pueden adaptarse a las necesidades imperantes de las empresas, con las cuales puede obtenerse beneficios significativos en cuanto al funcionamiento de las mismas, por lo que se cuestionó el uso de estas herramientas en la empresa, obteniendo así una respuesta negativa en cuanto a que no se tiene ninguna definida para la medición del cumplimiento de metas y objetivos; sin embargo el área de ventas puede evaluarse a través de los volúmenes de ventas y con ello se observa si se están cumpliendo las expectativas establecidas.

Entre las exigencias del mundo de los negocios se encuentra un proceso que muchos consideran, uno de los puntos más fuertes y difíciles como lo es la toma de decisiones, y se considera así ya que

es aquí el punto dónde se decide que hacer, lo cual puede traer consigo muchos éxitos que sería lo ideal, pero no siempre se toman decisiones acertadas por lo que es un riesgo que va implícito siempre; sin embargo hay formas de minimizar estos riesgos como estudios previos del ambiente externo como el interno, y es por ello que se les preguntó a los gerentes ¿Cómo se toman las decisiones en su empresa?, para lo cual expresaron que se conforma un comité donde se llevan los puntos importantes para discusión, lo que genera una agenda a tratar aunque manifiestan evaluar los mismos puntos siempre; luego deben de llegar a un consenso en el que se determina el mejor curso a seguir y después se le comunica a la presidenta; antes de llegar a este comité cada gerente realiza sus investigaciones con su equipo de trabajo a cargo para determinar aquellos aspectos claves que muestren la situación actual de la empresa, esto a través de reuniones y la emisión de reportes que ayuden a sintetizar la información de las actividades.

Por tanto se denota que los únicos que participan en el proceso de toma de decisiones son las gerencias y la presidenta de la organización, sin embargo ellos consideran que los empleados si se toman en cuenta cuando las decisiones les van afectar, por otro lado no o también cuando se necesita la colaboración de ellos en algo que se considere puedan ofrecer ayuda, como es el caso específico del Gerente de Ventas que manifiesta que sus vendedores y supervisores “son sus ojos fuera de las instalaciones de la empresa”; no obstante el 65% de encuestados manifiesta que ellos no tienen participación alguna en la toma de decisiones, además afirman que “eso solo son cosas de las gerencias”. Por lo que se considera necesaria la inclusión pertinente de ellos, ya que muchos tienen varios años de pertenencia a la empresa y además tienen experiencias en el manejo de la producción y distribución de huevos, añadiendo así el contacto directo con los clientes y de la competencia; por tanto a partir de su experiencia y conocimiento muchos podrían generar muy buenas ideas para el mejor funcionamiento de la empresa.

En cuanto a los instrumentos administrativos que sirven de apoyo para la toma de decisiones expresaron su insatisfacción al manifestar que tienen que ver cientos de reportes individuales, es decir por cada actividad y que no hay forma de tener de primera mano información conglomerada, por lo que hay que hacer cálculos previos para ver datos reales; los empleados confirman que los controles para la obtención de información de las actividades que realizan a diario, es a través de: 43% reportes escritos, 21% reportes verbales, 14% supervisión personal, 12% a través de sistemas informáticos entre los cuales están Excel y Visual fox pro 7.0.

Para el funcionamiento efectivo de una empresa no se puede dejar de lado uno de los pilares con los que cuenta como lo son los recursos económicos, por lo que se indago sobre algunos aspectos con el objeto de conocer la solvencia financiera que presenta actualmente. El Gerente Financiero a partir de su experiencia expone que de acuerdo con sus últimos tres períodos fiscales, la empresa se encuentra operando con utilidades y además manifiesta que la liquidez de la empresa en estos años ha sido aceptable para ellos y sobre todo para la Junta General de Accionistas; por lo que gracias a ello la empresa no tiene deudas con ninguna institución financiera hasta el momento, es más la empresa entrega donaciones a diferentes hogares que lo necesitan demostrando a su vez el interés de ayudar a los demás, devolviendo así a la sociedad un poco de la confianza depositada en ellos en cuanto a la alimentación de los hogares salvadoreños.

Por otro lado expresa que la contabilidad es llevada al día para evitar conflictos de cualquier índole, esto gracias a que los registros se llevan electrónicamente a través de las cuales tiene la facilidad de realizar procesos como balances de comprobación en cualquier momento que los necesite; además que puede presentar balances financieros comparativos entre periodos adecuados para ver la diferencia en el crecimiento que se ha obtenido entre ellos.

Al consultarles acerca de la utilidad que les brindan los estados financieros, aseveran que les es una gran ayuda para poder analizar el entorno financiero de la empresa y así poder tomar la mejor decisión, para poder beneficiar la situación económica de la empresa, por lo cual el gerente financiero de la Empresa de Granjas Guanacas, utiliza los estados financieros de la empresa como, una herramienta de control para conocer la situación económica en que se encuentra operando día con día la empresa, así mismo comentaba que se trabaja con un estado financiero proyectado el cual durante las reuniones gerenciales es confrontado con lo real que se obtuvo durante la semana, y así poder tomar decisiones del porque se obtuvo un porcentaje mayor o menor según sea el caso.

Indagando acerca de otros tipos de controles de los cuales hace uso la empresa, el gerente afirma que la empresa realiza auditorias, reuniones con los demás gerentes y jefes de área con el fin de evaluar el funcionamiento de la empresa, lo cual ayuda a que todos los gerentes y jefes de áreas de la empresa conozcan la situación de la empresa en un contexto completo y no solamente su área de trabajo, puesto que todos trabajan para un mismo fin, que es el buen funcionamiento de la empresa.

Con el objeto sondear acerca de las posibles inversiones que puede realizar la empresa y en qué áreas, se constato que la empresa tiene esta capacidad de inversión, que pueda mejorar el sistema en general de la empresa, así como adquirir nuevos software que se apegue a la necesidad de cada uno de los empleados, alcanzando en un futuro sistematizar de manera computarizada todos los procesos que se realizan, puesto que actualmente solamente algunos procesos contables se encuentran de manera automatizada.

Al indagar sobre el manejo de la contabilidad, se detectó que se realiza de forma interna, para lo cual la empresa cuenta con un departamento que se encarga exclusivamente de esta área, lo cual permite a la empresa acceder a esta información en el momento que así se requiera, reduciendo el riesgo de una fuga de información de la misma.

En cuanto a las estrategias de costo que la empresa utiliza, se corroboró que ésta no tiene debido al giro de la misma puesto que sólo se dedica a la distribución de huevos, más no a su producción; es por ello que sólo incurren en gastos de distribución, los cuales luchan día a día por la reducción de los mismos, puesto que su estrategia definida en los costos es optimizar los gastos de distribución por canal.

Con respecto al período de recuperación de capital la empresa no tiene, puesto que no se cuenta con inversiones en activo fijo; en cuanto a su tasa de rentabilidad, esta es variable debido a que dependerá del inventario que se tenga en bodega durante la semana, ya que su fin es vender todo el producto en existencias; en ocasiones se trabaja hasta con pérdida, porque cuando en bodega existe una gran cantidad de inventario entonces los precios se reducen y en ocasiones éste es menor a su costo, con el objeto de vender el producto antes de que alcance su fecha de vencimiento, el periodo de rotación de inventario no puede exceder los 5 días.

En el área de venta se entrevistó al gerente de la misma, al cual se le consultó acerca del volumen de ventas mensual y anual de los dos últimos años, pero solo se obtuvo el dato para un año, el cual fue de 70,000 cajas de huevos lo cual representa en dinero \$ 2.2 millones en promedio mensual, anualmente en promedio se venden 840,000 cajas lo que representa \$ 26.4 millones anuales, posicionando la empresa a nivel local como la megadistribuidora mas importante en nuestro país.

El segmento de mercado al cual está dirigido el producto es al público en general, puesto que su producto es de consumo masivo, según un estudio realizado por la Superintendencia de Competencia de El Salvador, en promedio anualmente una persona consume alrededor de 170 huevos anuales convirtiéndolo en el segundo consumo más alto de Centroamérica, es por ello que su producto está dividido en cuatro áreas de mercados que son: Detalle o ruteo: Tiendas, comedores, y comerciales; Mayoreo: Mayoristas con distribución propia; Cadenas de Supermercados: Selectos, Despensa de don Juan (Walmart), Hiper Paíz (Walmart), Europa; Rutas Especiales: Panaderías, Empresas procesadoras de alimentos, Cooperativas, Restaurantes, Hoteles, Hospitales. Lo cual se puede observar que la empresa abarca todo el mercado local, abasteciendo todos los puntos de distribución en los cuales el producto es comercializado, convirtiéndola en la megadistribuidora más importante de nuestro país, por lo que la empresa cuenta actualmente con el 31% de participación de la producción nacional de huevos, posicionándola como líder del mercado, por lo cual la empresa debe velar por ir avanzando para mantener su posicionamiento en el mercado nacional de huevos.

En estos momentos según el gerente de Ventas la empresa no cuenta con planes de expansión a nivel internacional debido al panorama económico que en estos momentos se encuentra enfrentado nuestro país, como la crisis económica mundial la cual ya ha dado repercusiones en nuestro ámbito, por lo que se observa que muchas empresas se encuentran en una etapa de sostenimiento ante el panorama no muy alentador que se está viviendo, a pesar de ello la empresa no se encuentra pasando por momentos de crisis interna como se ha demostrado en otras empresas.

Se les consulto acerca de la posibilidad de diversificarse, distribuyendo otros productos, aprovechando los canales de distribución que cuenta le empresa para lo cual el gerente nos

comentaba, que ésto ya se realizó años atrás pero que no dio los frutos esperados, debido a que los vendedores se dedicaron a vender aquellos productos que les generaba una mayor comisión, dejando a un lado la comercialización del huevo, dejando así el fin por el cual fueron creados como empresa; es por ello que se dejó de vender dicho producto y solo se ha dedicado a la distribución del producto avícola, olvidando así posibles planes de distribución de otros productos; además no se pretende descuidar una de las fortalezas de la empresa como son los canales de distribución en comparación a su competencia.

Actualmente la empresa ha experimentado una disminución en el consumo de su producto, esto debido a tres situaciones diferentes que fueron manifestados por ambos gerentes, las cuales son en primer lugar por el aumento en la competencia a nivel local, con lo que algunos agricultores que ante la falta de apoyo en sus agriculturas se han dedicado a la avicultura, asimismo otras granjas dedicadas a la producción, comercialización y distribución de huevos los cuales han tomado cada vez más fuerza, esto se corrobora porque a través del 76% de los encuestados manifiestan conocer la competencia por lo que se pudo determinar las tres principales 55% La Nueva Avícola, el 43% La Catalana y un 27% San Benito; lo cual ha contribuido a la reducción de su participación en el mercado; en segundo lugar en los meses de Mayo a Agosto el consumo disminuye debido al consumo de las cosechas que se dan en esta época, y en un tercer lugar al crecimiento en el consumo masivo que se da en otros productos como lo son el uso de los celulares, según lo que expresaron ambos gerentes, por lo que se manifiesta que la empresa debe buscar la forma de mantenerse como líder en el mercado.

El nicho de mercado en el cual la empresa se encuentra focalizada es el consumidor final, puesto que éste es uno de sus mayores consumidores es por ello la mayor parte de canales se encuentran concentrados en hacerles llegar su producto.

Con el objeto de conocer acerca de la atención que se les brinda a su clientes un 86% de los encuestados afirma que la empresa se preocupa por identificar las necesidades de los clientes, asimismo un 78% considera que la empresa da seguimiento a las necesidades de los clientes, lo cual es apoyado por la opinión vertida por el gerente de ventas quien asegura que se realizan llamadas telefónicas a sus clientes para conocer los niveles de satisfacción que estos tienen con respecto al servicio brindado por la empresa, así también se realizan supervisiones personales para ver la cobertura que el vendedor da y el servicio que este presta a los clientes, convirtiendo este en una fortaleza de la empresa ante el incremento de la competencia en el mercado.

Respecto a la fijación de precios del producto se observo una contradicción en la opinión de los gerentes consultados ya que el gerente financiero afirma que la fijación de precios depende de los precios del mercado, mientras que el gerente de ventas asegura que esto no tiene ninguna incidencia sino mas bien son establecidos dependiendo del inventario que se tenga en bodega, esto es muy importante debido a las características del producto que en este caso es un producto perecedero por lo cual no pueden permitir una acumulación del producto en sus bodegas.

A fin de tener una mayor información sobre la forma de comercialización del producto se preguntó al gerente de comercialización cuáles son las estrategias de venta que manejan; por lo que señaló que se hace de manera simple, ya que no realizan publicidad; sencillamente se dan a conocer a través

de vallas móviles en los vehículos propios que utiliza para transportar el producto a los diferentes lugares de destino; y además la publicidad POP, que consiste en regalar artículos promocionales.

Con la finalidad de ofrecer un buen servicio a cada uno de los clientes y de aprovechar el poder adquisitivo que las personas tienen en un momento determinado, la estructura de distribución que la empresa utiliza para la colocación del producto es: de mayoreo, supermercados, rutas especiales y ruteo; desplazando a una buena cantidad de vendedores en el interior del país logrando con ello cubrir todo el territorio nacional.

De acuerdo al gerente de ventas, los principales clientes de ésta son tiendas, comedores y comerciales (tiendas grandes) estas son abastecidas por el ruteo general que tienen, los mayoristas con distribución propia; las cadenas de supermercados entre los que se pueden mencionar súper Selectos, Despensa De Don Juan, Wal-Mart, Híper Paíz, Europa; panaderías, empresas procesadores de alimentos, cooperativas, restaurantes, hoteles, hospitales entre otros.

Debido a que esta empresa fue creada con el objetivo de optimizar la distribución del producto; sus mayores proveedores son las empresas productoras que forman la alianza estratégica y los que proporcionan las charolas separadoras de huevo, por lo tanto la relación que se tiene con ellos es buena según lo expresado por el gerente encargado de esta área.

Para los altos ejecutivos de la empresa sus instalaciones son una fortaleza, ya que el lugar es amplio y pueden tener un traslado muy cómodo, evitando cualquier tipo de inconvenientes a la hora de trasladar el huevo de la bodega a los camiones repartidores y además la ubicación es buena

porque está ubicada en un lugar estratégico, accesible a las principales carreteras del departamento de San Salvador.

Los riesgos más severos que la empresa enfrenta es la delincuencia debido a la falta de seguridad en muchos de los lugares en los que ellos distribuyen el producto son víctimas de robos e incluso de extorsiones tan serio es el problema que la empresa ya tiene destinada una parte de su presupuesto para cubrir con las demandas que personas pertenecientes a maras les obligan a pagar con el fin de proteger su producto, y a los vendedores, esto según la opinión del gerente de ventas pero al gerente administrativo le preocupa más la competencia que aumenta día con día.

Debido a que la inseguridad no es un problema que la empresa pueda remediar es muy difícil plantear una solución, es algo que depende de los encargados de administrar el país ofrecer la seguridad que muchas empresas están anhelando desde hace mucho tiempo, no se puede proponer la seguridad privada porque muchas veces éstas mismas personas están involucradas o se alían con los delincuentes; la empresa simplemente a instalado el sistema GPS en cada uno de los vehículos para conocer donde se encuentra ubicado el vendedor; además los vehículos tienen una caja de seguridad donde los vendedores deben de depositar todo el efectivo adquirido de la venta o cobro del producto aunque se les permite tener en su bolsa una cantidad equivalente a \$100 dólares como mecanismo de seguridad para ellos.

Indagando acerca de la calidad de los canales de comunicación, un 57% de los encuestados afirman que los canales de comunicación en la empresa son buenos, pero al conversar con los gerentes manifestaron que si existen canales pero que son muy deficientes, la empresa no tiene una intranet aunque actualmente están en procesos de eficientizar el sistema; por lo que ambos gerentes

coinciden que para obtener la información se debe de visitar cada una de las áreas y que el proceso es muy lento debido a que no están automatizados.

Al realizar el estudio y comparar las respuestas de ambos grupos sujetos de estudio se pudo observar que ellos coinciden en que el trabajo en equipo si es fomentado en la empresa sobre todo en aquellas áreas que se necesita el esfuerzo en conjunto, como la bodega; considerando así este un factor de productividad, para lo cual también se preocupan por proveer los equipos y herramientas necesarios y darles un mantenimiento constante, para que éstos puedan realizar bien su trabajo.

En cuanto a si en la empresa se previenen los accidentes laborales manifestaron que a pesar que los trabajos realizados en la empresa no son labores que lleven consigo el peligro de accidentes graves, debido a que el trabajo de campo es cargar el huevo de la bodega a los camiones ruteros o vendedores y luego cuando éstos están en el lugar de venta, hacer lo mismo descargar el huevo y depositarlo donde el cliente; la empresa se preocupa y proporciona instrumentos que previenen cualquier tipo de accidentes por ejemplo, cinturones para los que cargan las cajas de huevos, vehículos en buen estado, así como también informándoles mediante las charlas que el seguro social imparte dos veces por año; además todos los vendedores están protegidos con un seguro de vida para que estén tranquilos por el bienestar de su familia en caso de cualquier tipo de accidente.

Para el gerente de ventas, la empresa si proporciona capacitación a los empleados, para el gerente financiero, la capacitación de los empleados no es una prioridad para la empresa, debido a que ellos cuentan con un presupuesto el cual no debe excederse. Esto coincide con la opinión de los

empleados ya que el 75% de los encuestados manifestó que no son capacitados, aunque la empresa aporta una cuota al INSAFORP no es aprovechada debido a que es en muy raras ocasiones que la empresa decide que alguno de sus empleados participen en este tipo de eventos.

Los empleados manifiestan que los incentivos que más los motivan son aquellos de carácter económico; sin embargo también afirman que la empresa no tiene un plan de incentivos, lo que coincide con lo expresado por los gerentes en donde manifiestan que no hay un plan, simplemente en el área de ventas hay una tabla de premios acorde a las metas de venta establecidas, conocidas como comisiones; en bodega simplemente se da algún premio a aquellos bodegueros que tengan menos producto dañado. Al conversar con el gerente administrativo manifestó que en el área administrativa no hay recompensa monetaria pero si hay premios como descansos, permisos y oportunidades de estudio.

Las evaluaciones de desempeño si son una herramienta utilizada por la empresa, para saber que tan bien están realizando sus tareas y si son o no son aptos para el puesto que actualmente ocupan; sobre todo porque muchos de los empleados tienen un contacto directo con los clientes, esto también es coincidente con el 82% de empleados que afirmaron que sí son evaluados periódicamente.

En cuanto al ambiente laboral percibido empleados como gerentes de la empresa manifiestan que el ambiente bajo el cual todo el personal realiza su trabajo es bueno, ellos como gerentes siempre están dispuestos a escuchar cualquier opinión que tengan sus subordinados, se muestran siempre accesibles, además afirman que la puerta de sus oficinas siempre están abiertas, esto con el fin de que los empleados tengan confianza de expresar sus inquietudes.

Al investigar si los objetivos que la empresa pretende lograr están en el mismo rumbo de los objetivos que los empleados quieren alcanzar, el gerente de ventas expresó que considera que al menos en su área si hay armonía, ya que el objetivo del área es incrementar las ventas y cuando estas se incrementan también las comisiones para los vendedores; por otro lado la gerencia administrativa expresa que es muy difícil que los objetivos de ambos se encamine por el mismo rumbo porque generalmente lo que uno de estos quiere el otro no, por ejemplo los empleados quisieran aumentos de sueldos y la empresa no está en condiciones de dárselos; por lo que afirma que es muy difícil estar siempre de acuerdo con los trabajadores, esta respuesta coincide con la de los empleados quienes manifiestan que los objetivos de la empresa no coinciden con sus propios objetivos.

Indagando si dentro de la empresa los empleados pueden hacer carrera profesional se pregunto si la empresa provee facilidades para que éstos puedan superarse dentro ella y en esto los grupos sujetos de estudio coinciden en que dentro de la empresa si hay oportunidad de superación, lo que podríamos decir que es una fortaleza para la empresa ya que los empleados desarrollan bien su trabajo con la finalidad de en algún momento puedan alcanzar un cargo mayor.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

- 1.1** Se ha enfatizado en el proceso de la toma de decisiones, el cual es una guía imprescindible para el manejo de una organización, por lo que el proceso en la empresa se define de una manera tediosa, debido a que existe información pero no de forma estructurada, por lo que los gerentes deben de buscar la información por áreas funcionales, teniendo así que trabajar aún más para generar los aspectos significativos.
- 1.2** La cultura organizacional conformada por visión, misión, valores entre otros; la cual ayuda a guiar con un mismo sentir a los miembros de la organización; se percibe deficiente ya que no tienen definida la misión, visión y valores los cuales persiguen como organización; si bien es cierto en su surgimiento no hubo tiempo de definir estos aspectos, ya en sus 7 años de operación es preocupante el hecho de que hayan dejado a un lado la creación de este aspecto.
- 1.3** La importancia de todo objetivo organizacional es proporcionar a la empresa una guía a seguir; no obstante la empresa no tiene sus objetivos definidos, por lo que trabajan bajo un sentido común que es simplemente vender el producto para obtener ingresos, pero no tienen una meta definida.
- 1.4** La sociedad salvadoreña actual ha cambiado en sus prioridades de consumo, las cuales anteriormente eran de primera necesidad ahora han pasado a un segundo plano, ante el bombardeo constante de nuevos productos los cuales son considerados de consumo masivo, pero no de primera necesidad.

- 1.5 El personal de una empresa es siempre un pilar vital para una organización; es por ello que no se debe descuidar su preparación y en el caso de la empresa no tiene planes de capacitación y desarrollo de sus empleados, por tanto se refleja una conformidad en el sentido de que se realice bien únicamente las labores asignadas.
- 1.6 Es necesario motivar al personal para la buena realización de sus labores y la empresa no tiene un plan de incentivos establecidos a través del cual se oriente al empleado a trabajar por algo que desee obtener.
- 1.7 En cuanto a los controles que la empresa tiene para obtener información de todas las actividades que se realizan en ella; los métodos que se aplican son rudimentarios en comparación a otras empresas que tienen sistemas actuales de información que les permitan estar conectados y hacer uso de la información cuando se necesite, por el contrario en este caso se generan en su mayoría reportes individuales que luego necesitan de trabajo para ser significativos.
- 1.8 La atención y el servicio que la empresa le ofrece a sus clientes y proveedores es de buena calidad, ya que buscan la manera de satisfacerlo manteniendo siempre un servicio y atención personalizada, creando así relaciones duraderas con los clientes y proveedores.
- 1.9 La empresa se encuentra estable económicamente, tanto que tiene las posibilidades para invertir en otros negocios, pero con el nubloso panorama internacional y gubernamental se prefiere evaluar riesgos; no obstante se pretende mejorar algunos aspectos de la empresa como la tecnología.

1.10 La empresa tiene una buena situación financiera actualmente, originada por la eficiente administración de sus responsables, quienes llevan sus registros al día y de manera automatizada, de tal forma que los estados financieros se mantienen actualizados.

2. RECOMENDACIONES

2.1 En los proyectos de la empresa debe de incluirse el diseño de la herramienta administrativa de mando integral para optimizar los recursos de la misma en el proceso de la toma de decisiones; evitando así más esfuerzos en la elaboración de información estructurada, concisa, precisa y útil; además que permita evaluar todas las operaciones realizadas por todas las áreas de la empresa en un solo lugar, sin tener que realizar esfuerzos grandes en la realización de controles y localización de personal.

2.2 Se debe de buscar la excelencia en los planes establecidos y para ello una herramienta principal es el establecimiento de la misión, visión y valores organizacionales los cuales son parte de la cultura organizacional; ya que estos generan lo que son, como son y adonde se pretende llegar con la ejecución de labores; por ello un paso muy importante es el establecimiento de los mismos, sin olvidar algo esencial que es el transmitirlo.

2.3 Los gerentes deben establecer con urgencia los objetivos organizacionales que sirvan como guía para fijar el rumbo en el cual se desea encaminar a la empresa y darlos a conocer a todos sus empleados a fin de que las actividades que realizan a diario sean orientadas a alcanzar los objetivos.

- 2.4** Si vivimos en una sociedad consumista se debe trabajar por una campaña intensa que potencie el consumo el producto en la población, enfatizando el valor nutritivo del producto y la necesidad de su consumo para mantener una buena calidad de vida siendo este un artículo de primera necesidad en muchos de los hogares e industrias.
- 2.5** Se deben tomar en cuenta la participación de los empleados en muchos aspectos debido a que ellos conocen más de cerca las actividades que se realizan y como se realizan exactamente, por lo que es necesario crear planes de capacitaciones para el personal, impulsándoles a prepararse continuamente en forma intelectual para luego llegado el momento estos puedan contribuir de muy buena forma el conocimiento y experiencia adquirido.
- 2.6** Es necesario crear un plan de incentivos por áreas; ya que todos son necesarios para el éxito de la organización; por lo que éste debe contener premios y bonificaciones monetarias; así también como premios entre los cuales pueden reflejarse vacaciones, viajes, becas, oportunidades de estudios, productos, aumentos salariales, fiestas, convivios, reconocimientos por año laborado; así de esta forma lograr un esfuerzo un impulso propio o efectuar de manera efectiva y eficiente sus labores.
- 2.7** Para la optimización de los controles es necesario sistematizar todos los procesos, con programas actuales para recopilar toda la información en un solo lugar evitando así demoras, pérdidas de información y errores personales; además que un sistema informático puede fortalecer la comunicación y colaboración entre todos los miembros de la organización.
- 2.8** Se debe de reforzar aún más el servicio y atención al cliente ya que ésta área no se detectó deficiente, más sin embargo es muy importante que la empresa considere la implementación

de normas de calidad en la atención al cliente, con lo cual logrará la empresa llevar a un nivel superior la atención que ofrece a sus clientes.

2.9 La empresa deberá considerar en invertir en aspectos tecnológicos como equipos y servidores es muy importante y útil, por lo que se debe mejorar estos aspectos que si bien muchas veces pueden no considerarse imprescindibles, es valioso manifestar que si proveen muchas y buenas ventajas competitivas.

2.10 A pesar que la empresa tiene una buena situación financiera, la empresa debe optar por medidas de observación y previsión ante el ámbito cambiante actual económico internacional, con mayor énfasis en aquellos países con los que se cuenta con una relación comercial directa, no dejando a un lado el monitoreo de los principales cambios gubernamentales a nivel nacional.

2.11 La recomendación prioritaria está definida en el diseño de una herramienta de mando integral que ayudará a resolver los problemas expuestos; contribuyendo con esto al interés de la gerencia por renovarse y así conservar su liderazgo en el mercado.

CAPÍTULO III

“PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA DE MANDO INTEGRAL PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES EN EMPRESA DE GRANJAS GUANACAS”

La presente propuesta tiene como finalidad sugerir el diseño de una herramienta administrativa de mando integral; cuyo objetivo principal es facilitar el proceso de la toma de decisiones en la Empresa de Granjas Guanacas, para efectos de la propuesta la figura nº 5 del capítulo I se ha desarrollado en pasos, lo cual permitirá tener una mayor comprensión del desarrollo del diseño del Cuadro de Mando Integral en empresas de Granjas Guanacas.

I. MOTIVOS DEL DISEÑO CMI

Los motivos principales por los cuales se desarrolla la herramienta de Mando Integral (CMI) son:

Presentar una vista global de todas las actividades realizadas en la empresa de una forma conglomerada, mediante la utilización de objetivos e indicadores, facilitando así a los altos ejecutivos el proceso de la toma de decisiones.

Conduce a la definición de una estrategia universal para toda la empresa, manteniendo así a la gerencia focalizada en aquellos aspectos vitales para el éxito de la empresa.

Permite ver la relevancia de las diferentes actividades dentro del proceso, a través del cual se puede detectar si hay algún error o si por el contrario se puede aprovechar los aspectos positivos que se encuentren en ese momento.

Mejora el enfoque en los aspectos clave de la organización, en este caso las ventas y el servicio al cliente; por medio de esta herramienta se pretende impulsar a la empresa a la identificación de sus clientes leales y rentables, y así estrechar lazos en sus relaciones a futuro, ofreciendo productos de calidad y una excelencia en el servicio.

Aporta una ventaja competitiva para la empresa en el control y claridad de sus actividades diarias, sin complicaciones, por lo que maximiza el tiempo de trabajo para las gerencias, permitiéndoles enfatizar en nuevas formas de mantener e incrementar cada vez más la preferencia del mercado.

II. CREACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE MANDO INTEGRAL

El proceso de crear un "Cuadro de Mando Integral" incluye la determinación de muchos aspectos, los cuales se detallaran paso a paso para una mejor comprensión:

PASO I. DESGLOSE DE LA VISIÓN

Para el diseño del CMI se debe desglosar la visión de la empresa con el propósito de identificar a que perspectivas pertenece y cómo puede ayudar a mejorar la operatividad de la empresa.

VISIÓN

“Ser una empresa líder, reconocida como una organización sólida, honesta y responsable en la distribución y comercialización de productos avícolas de calidad a nivel nacional e internacional.”

Cuadro N° 5. Desglose de la visión.

N°	Visión	Perspectivas			
		Financiera	Clientes	Procesos Internos	Crecimiento y Aprendizaje
1	Ser una empresa líder...	X	X	X	X
2	...reconocida como una organización sólida, honesta y responsable...	X	X	X	
3	...en la distribución y comercialización de productos avícolas de calidad a nivel nacional e internacional.		X	X	X

Fuente: Elaborada por el grupo de trabajo

Interpretación del desglose de la visión

1. Ser una empresa líder, esto significa ser el proveedor de preferencia en el mercado, capacitando a los empleados para mejorar los procesos internos en cuanto al desarrollo de las actividades que generen satisfacción en la atención al cliente dando como resultado un aumento en la rentabilidad financiera.

2....reconocida como una organización sólida, honesta y responsable..., esto quiere decir ofrecer un excelente servicio por parte de la fuerza de ventas, posicionándose así en la mente de los consumidores (clientes), logrando con ello un incremento en los ingresos.

3...en la distribución y comercialización de productos avícolas de calidad a nivel nacional e internacional, esto incorpora la preparación del personal en normas de calidad, que beneficien a la mejora de los procesos de comercialización y distribución del producto, logrando con ello cubrir nuevos mercados.

PASO 2. ESTABLECER LAS PERSPECTIVAS

De acuerdo al funcionamiento de la empresa se ha considerado la utilización de las siguientes perspectivas, que contribuirán a la elaboración de la herramienta administrativa; éstas son:

Financiera. La información financiera de las actividades de la Empresa de Granjas Guanacas, se obtendrá mediante: Estados de Resultado, Balance General, Flujos de efectivo, Balances comparativos, entre otros, lo que contribuirá a estructurar toda la información financiera relevante que permita tomar las mejores decisiones.

Clientes. Esta perspectiva es donde se logra determinar la importancia que la empresa otorga a los clientes, en el caso de la empresa éstos forman una parte esencial de su giro, debido a que estos son los que adquieren sus productos, por lo tanto la información que se obtendrá a través de estos será: el número de pedidos, la satisfacción y el servicio de calidad ofrecido.

Procesos Internos. Contribuirá a analizar los procesos existentes, entre los cuales están los procesos de recepción de pedidos, el almacenamiento y despacho del producto, así como la distribución de éste; logrando la mejora de aquellos procesos que se encuentren deficientes.

Aprendizaje y crecimiento. Consiste en la base del éxito de la aplicación del cuadro de mando integral en esta empresa, debido a que los empleados son los que tienen el contacto directo con el cliente, por lo tanto no se debe dejar de lado la preparación y motivación de éstos, además del clima que perciben en el desarrollo de sus labores, porque un empleado satisfecho crea clientes satisfechos.

PASO 3. ESTABLECER ENFOQUES Y OBJETIVOS DE ÉXITO.

El cuadro N° 6 presenta la relación entre las perspectivas seleccionadas y los objetivos estratégicos, logrando de esta manera identificar los objetivos para cada enfoque, que servirán de base para la elaboración de los indicadores, con los cuales se medirá el cumplimiento de la visión de la empresa.

Cuadro N° 6. Establecimiento de enfoques y objetivos de éxito.

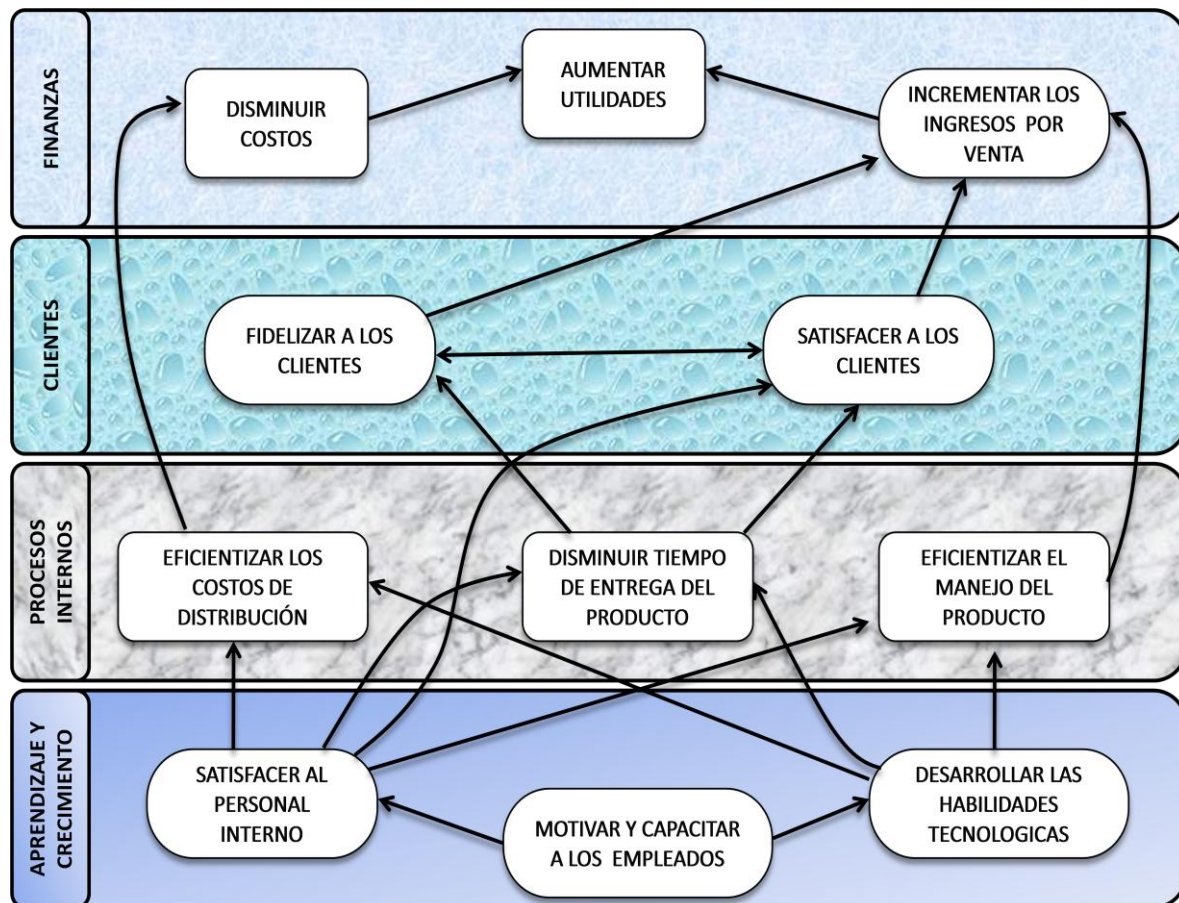
PERSPECTIVA	ENFOQUES	OBJETIVOS
Financiera	Incremento en los ingresos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumentar las utilidades. ✓ Incrementar los ingresos por venta ✓ Reducir costos
	Reducción de gastos	
Cliente	Excelencia en el servicio	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fidelizar a los clientes ✓ Satisfacer a los clientes
Procesos Internos	Eficiencia en procesos operativos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disminuir los tiempos de entrega del producto. ✓ Eficientizar el manejo del producto. ✓ Eficientizar los costos de distribución.
Aprendizaje y Crecimiento	Capacitación y motivación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Satisfacer al personal interno ✓ Motivar y capacitar a los empleados ✓ Desarrollar las habilidades tecnológicas

Fuente. Elaborado por el grupo de trabajo

PASO 4. CONSTRUCCIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO.

El siguiente mapa ayuda a valorar la importancia de los objetivos ya que se presentan agrupados en estrategias, además contribuye a entender la coherencia entre los objetivos y permite visualizar gráficamente la estrategia de la empresa.

Figura N°10. Mapa estratégico de la empresa.



Fuente. Elaborado por el grupo de trabajo

La figura N° 10 presenta la estrategia de la empresa a través de las relaciones entre los objetivos para cada una de las perspectivas; partiendo de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, cuyo objetivo principal es motivar y capacitar a los empleados para que de esta manera se sientan

satisfechos y así mismo puedan desarrollar sus habilidades tecnológicas; con el logro de ello se pretende optimizar el desarrollo de los procesos internos como lo son: Eficientizar los costos distribución, Disminuir tiempo de entrega del producto y Eficientizar el manejo del producto, lo que conllevaría a satisfacer los clientes y de la misma forma fidelizarlos a la empresa, lo cual generaría un incremento de los ingresos por venta que a su vez crearía un aumento en las utilidades, esto también se realizaría con la disminución de costos a través de la eficiencia en los costos de distribución; expresando así que la estrategia principal de la empresa es el incremento en las utilidades.

PASO 5. DESARROLLO DE INDICADORES.

Luego del establecimiento de los objetivos para el cumplimiento de la visión y haber realizado el mapa estratégico para el logro de dicha visión, se procede a la determinación de indicadores que permitan realizar una medición para comprobar si se cumplen o no los objetivos y en qué grado se cumplen, como por ejemplo en el cuadro N° 7 donde se visualiza como primer objetivo aumentar las utilidades, esto se logrará a través del aumento en las ventas, que a su vez ocasionará un incremento en las utilidades percibidas en un período determinado, logrando así el cumplimiento de una parte de la estrategia; de igual manera se podrían ejemplarizar los demás objetivos.

Cuadro N°7. Desarrollo de indicadores e inductores.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Inductor
Financiera	Aumentar las utilidades	✓ Aumento de los ingresos.	✓ Aumentar las ventas.
	Reducir costos	✓ Productividad.	✓ Volumen de ventas ✓ El costo de distribución
	Incrementar los ingresos por venta	✓ Cumplimiento de las metas de venta	✓ Servicio al cliente con calidad

Clientes	Fidelizar a los clientes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Retención de clientes satisfechos ✓ Número de pedidos estables 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicio al cliente con calidad
	Satisfacer a los clientes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Número de pedidos estables 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dar seguimiento a las quejas de los clientes. ✓ Llamadas y visitas de control a los clientes
Procesos Internos	Disminuir los tiempos de entrega del producto.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disminuir reclamos de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entregas a tiempo.
	Eficientizar el manejo del producto.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Índice de obsolescencia del producto ✓ Cantidad de productos averiados 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disminuir el período de rotación de inventarios. ✓ Mecanización del manejo del producto.
	Eficientizar los costos de distribución.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disminución de costos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rediseñar rutas de distribución.
Aprendizaje y Crecimiento	Satisfacer al personal interno	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clima organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplimiento de los valores organizacionales
	Motivar y capacitar a los empleados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desempeño de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitación en áreas deficientes del personal.
	Desarrollar las habilidades tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitación de empleados ✓ Formación del personal en nuevas técnicas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Detectar necesidades de capacitación. ✓ Crear en la empresa una cultura de desarrollo profesional de los empleados.

Fuente. Elaborado por el grupo de trabajo

Debido a que los indicadores son una parte esencial en el diseño del cuadro de mando, es necesario definir los términos utilizados por éstos, para el cumplimiento de los objetivos, por lo que se presenta una descripción de los indicadores necesarios que se desean aplicar en el desarrollo de la herramienta.

Cuadro N° 8. Descripción de los indicadores.

Indicador Inductor	Descripción	Línea base	Meta	Fórmula	Unidad	Tendencia	Fuente de información	Encargado	Encargado de monitoreo	Parámetro				Intervalo
										Azul	verde	Amarillo	Rojo	
PERSPECTIVA FINANCIERA														
Indicador	Aumento de los ingresos.	15%	20%	$((\text{Ingresos neto actual} - \text{Ingreso neto anterior}) / \text{Ingreso neto anterior}) * 100$	%	Aumento	Contabilidad	Contador	Gerente financiero	20%	18%	16%	15%	Mensual
Inductor	Aumentar las ventas.	10%	15%	$((\text{Ventas netas actuales} - \text{Ventas netas anteriores}) / \text{Ventas netas anteriores}) * 100$	%	Aumento	Ventas	Jefe de ventas	Gerente de ventas	15%	13%	11%	10%	Mensual
Indicador	Productividad	10%	15%	$((\text{Total de lo vendido} / \text{Costo de distribución}) - \text{la productividad del mes anterior}) * 100$	%	Aumento	Contabilidad	Contador	Gerente financiero	15%	13%	11%	10%	Mensual
Inductor	Volumen de ventas	15%	20%	$((\text{Ventas netas actuales} - \text{Ventas netas anteriores}) / \text{Ventas netas anteriores})$	%	Aumento	Ventas	Jefe de ventas	Gerente de ventas	15%	13%	11%	10%	Mensual
Inductor	El costo de distribución	10%	5%	$((\text{El costo de distribución actual} - \text{el costo de venta anterior}) / \text{el costo de distribución})$	%	Disminución	Departamento de operaciones	Jefe del departamento de operaciones	Gerente de Operaciones	5%	7%	9%	10%	Mensual
Indicador	Cumplimiento de metas	65%	100%	Porcentaje de cumplimiento de metas actuales	%	Aumento	Contabilidad	Contador	Gerente financiero	100%	80%	70%	65%	Mensual
Inductor	Servicio al cliente con calidad	12%	17%	$((\text{Número de pedido mes actual} - \text{número de pedido mes anterior}) / \text{número de pedido mes})$	%	Aumento	Ventas	Jefe departamento de ventas	Gerente de ventas	17%	15%	13%	12%	Mensual

PERSPECTIVA DEL CLIENTE														
Indicador	Retención de clientes satisfechos	150	200	(Número de clientes mes actual - número de clientes mes anterior)	Número	Aumento	Ventas	Jefe departamento de ventas	Gerente de ventas	200	185	170	150	Mensual
Inductor	Servicio al cliente con calidad	12%	17%	((Número de pedido mes actual - número de pedido mes anterior)/ número de pedido mes anterior)*100	%	Aumento	Ventas	Jefe departamento de ventas	Gerente de ventas	17%	15%	13%	12%	Mensual
Indicador	Número de pedidos estables	12%	17%	((Número de pedido mes actual - número de pedido mes anterior)/ número de pedido mes anterior)*100	%	Aumento	Ventas	Jefe departamento de ventas	Gerente de ventas	17%	15%	13%	12%	Mensual
Inductor	Servicio al cliente con calidad	12%	17%	((Número de pedido mes actual - número de pedido mes anterior)/ número de pedido mes anterior)*100	%	Aumento	Ventas	Jefe departamento de ventas	Gerente de ventas	17%	15%	13%	12%	Mensual
Indicador	Número de pedidos estables	12%	17%	((Número de pedido mes actual - número de pedido mes anterior)/ número de pedido mes anterior)*100	%	Aumento	Ventas	Jefe departamento de ventas	Gerente de ventas	17%	15%	13%	12%	Mensual
Inductor	Dar seguimiento a las quejas de los clientes	20%	95%	Cantidad de quejas	Número	Disminución	Departamento de ventas	Supervisor ventas	Jefe de ventas	95%	75%	35%	20%	Mensual
Inductor	Llamadas y visitas de control a los clientes	0	100	Llamadas y visitas	Número	Aumento	Ventas	Secretaria	Jefe de ventas	100	60	40	0	Mensual

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS														
Indicador	Disminución de reclamos de los clientes	15	0	Número de reclamos mes actual - número de reclamos mes anterior	Número	Disminución	Ventas	Secretaria	Jefe de ventas	0	5	10	15	Mensual
Inductor	Entregas a tiempo	75%	95%	((Entregas a tiempo mes actual - Entregas a tiempo mes anterior)/ Entregas a tiempo mes anterior) *100	%	Aumento	Ventas	Jefe de ventas	Supervisor de ventas	95%	87%	80%	75%	Mensual
Indicador	Índice de obsolescencia del producto	10%	2%	((Huevo vencido mes actual - Huevo vencido mes anterior)/ Huevo vencido mes anterior)*100	%	Disminución	Departamento de operaciones	Bodeguero	Jefe de bodegas	2%	5%	7%	10%	Mensual
Inductor	Disminuir el período de rotación de inventario.	4	3	(Coste mercancías vendidas/Promedio inventarios)	Número	Disminución	Departamento de operaciones	Bodeguero	Jefe de bodegas	3	5	7	8	Mensual
Indicador	Cantidad de productos averiados	4400	1000	Cantidad de producto averiado mes actual - cantidad de producto averiado mes anterior	Número	Disminución	Departamento de operaciones	Bodeguero	Jefe de bodegas	1000	2000	3000	4400	Mensual
Inductor	Mecanización del manejo del producto	0	2	Cantidad de equipos adquiridos para el manejo del producto	Número	Aumento	Departamento de operaciones	Jefe del departamento de operaciones	Gerente de Operaciones	2	1		0	Anual
Indicador	Disminución de costos	5%	10%	((Costos mes actual - costos mes anterior)/ costo mes anterior)*100	%	Disminución	departamento de ventas	Jefe de ventas	Gerente de ventas	10%	8%	6%	5%	Mensual
Inductor	Rediseñar rutas de distribución.	100	90	Número de rutas	Número	Disminución	departamento de ventas	Jefe de ventas	Gerente de ventas	90	95	98	100	Mensual

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO														
Indicador	Clima organizacional	10%	15%	((Total de lo vendido /Costo de distribución) la productividad del mes anterior)* 100	%	Aumento	Contabilidad	Contador	Gerente administrativo	15%	13%	11%	10%	Mensual
Inductor	Cumplimiento de los valores	0	1	Cantidad de incentivos	Número	Aumentar	departamento financiero	Contador	Gerente administrativo	1			0	Anual
Indicador	Desempeño de los empleados.	70%	95%	Evaluación de desempeño	%	Aumentar	departamento administrativo	Gerente administrativo	Gerente administrativo	95%	83%	75%	70%	Mensual
Inductor	Capacitación en áreas deficientes del personal.	1	4	Cantidad de capacitaciones	Número	Aumentar	departamento administrativo	Gerente administrativo	Gerente administrativo	4	3	2	1	Anual
Indicador	Capacitación de empleados	1	5	Cantidad de capacitaciones	Número	Aumentar	departamento administrativo	Gerente administrativo	Gerente administrativo	5	3	2	1	Anual
Inductor	Detectar necesidades de capacitación	0	4	Cantidad de capacitaciones recibidas	Número	Aumentar	departamento de ventas	Jefe de ventas	Gerente de ventas	4	3	2	0	Anual
Indicador	Formación del personal en nuevas técnicas	0	55%	Cantidad de capacitaciones recibidas	%	Aumentar	departamento administrativo	Gerente administrativo	Gerente administrativo	55%	40%	20%	0	Semestral
Inductor	Crear en la empresa una cultura de desarrollo profesional de los empleados.	0	100%	Cantidad de seminarios y talleres recibidos	%	Aumentar	departamento administrativo	Gerente administrativo	Gerente administrativo	100%	80%	50%	0	Semestral

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo.

PASO 6. CONSTRUIR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Para construir el cuadro de mando integral, se deben de tomar muy en cuenta los pasos anteriores, porque de ello dependerá el éxito de la herramienta, para facilitar la toma de decisiones estratégicas; debido a que a través de éste se puede observar cómo se operativiza la estrategia a través de los indicadores previamente elaborados; además se muestra la ventaja que proporciona ya que clarifica como las acciones diarias realizadas en la empresa afectan no solo en el corto plazo sino también a largo plazo. En el cuadro nº9 se presenta la elaboración de la herramienta administrativa, en la cual se especifica los objetivos e indicadores con sus respectivas metas y su iniciativa estratégica; como por ejemplo el objetivo de aumentar las utilidades se realizará a través de un plan promocional que con su aplicación lograría un incremento en las ventas del producto, por lo que se reflejará a través del aumento de los ingresos en el estado de resultados.

PASO 7. DESARROLLO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.

Las iniciativas estratégicas que se desarrollan en el cuadro N° 10 deben de convertirse en acciones futuras que la empresa pueda desarrollar; además contribuye así a la cooperación de los jefes de áreas y empleados en general al buen desarrollo de sus labores para ayudar a la consecución de los objetivos propuestos.

Cuadro N°9. Elaboración del CMI.

Perspectiva	Objetivos	Indicador (KPI)	Real	Meta	Inductor	Real	Meta	Iniciativa Estratégica
Financiera	Aumentar las utilidades	Aumento de los ingresos	15%	20%	Aumento de las ventas	10%	15%	Plan de promociones
	Disminuir costos	Productividad	10%	15%	Volumen de ventas	15%	20%	Plan de reducción de costos
					El costo de distribución	10%	5%	
Incrementar los ingresos por venta	Cumplimiento de metas	65%	100%	Servicio al cliente con calidad	12%	17%	Plan de mejora de atención al cliente	
Clientes	Fidelizar a los clientes	Retención de clientes satisfechos	150	200	Servicio al cliente con calidad	12%	17%	Plan de mejora de atención al cliente
		Número de pedidos estables	12%	17%	Servicio al cliente con calidad	12%	17%	Plan de mejora de atención al cliente
	Satisfacer a los clientes	Número de pedidos estables	12%	17%	Dar seguimiento a las quejas de los clientes	20%	95%	* Plan de seguimiento del trato del cliente. * Plan de mejora de atención al cliente
Procesos Internos	Disminuir tiempo de entrega del producto	Disminución de reclamos de los clientes	15	0	Entregas a tiempo	75%	95%	plan de mejora en la entrega del producto
	Eficientizar el manejo del producto	Índice de obsolescencia del producto	10%	2%	Disminuir el período de rotación del inventario	4	3	Abastecimiento justo a tiempo
		Cantidad de productos averiados	4400	1000	Mecanización del manejo del producto	0	2	Plan de mejora en el manejo del producto
	Eficientizar los costos de distribución	Disminución de costos	5%	10%	Rediseñar rutas de distribución	100	90	Reorganización de rutas de distribución
Aprendizaje y Crecimiento	Satisfacer al personal interno	Clima organizacional	10%	15%	Cumplimiento de los valores	0	1	Crear un plan de comunicación entre los empleados para difundir los valores organizacionales de la empresa
	Motivar y capacitar a los empleados	Desempeño de los empleados	70%	95%	Capacitación en áreas deficientes del personal	1	4	Plan de capacitación continua y plan de incentivos
	Desarrollar las habilidades tecnológicas	Capacitación de empleados	1	5	Detectar necesidades de capacitación	0	4	Plan de capacitación continua.
		Formación del personal en nuevas técnicas	0	55%	Crear en la empresa una cultura de desarrollo profesional de los empleados	0	100%	Crear un plan de concientización en las jefaturas en cuanto al desarrollo profesional de los empleados.

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo.

Cuadro N°10. Desarrollo de las iniciativas estratégicas.

Iniciativa Estratégica	Objetivos	Indicador (KPI)	Inductor	Acciones	Responsable
Plan de promociones	Atraer nuevos clientes.	Aumento de los ingresos	Aumento en las ventas	Establecer el tipo y el medio de las promociones. Implementación de la promoción Aumentar la cartera de clientes	Gerente de ventas
Plan de reducción de costos	Disminuir los costos de distribución de la empresa	Productividad	Volumen de ventas	Capacitar a los vendedores para que ofrescan un servicio con calidad a los clientes	Gerente de ventas
			El costo de distribución	Evaluar los costos de distribución elevados.	Gerente de Operaciones
Plan de mejora de atención al cliente	Incentivar a las personas a consumir el producto, ofreciendoles un servicio de calidad	Cumplimiento de metas de venta	Servicio al cliente con calidad	Aumentar la imagen de la empresa Promover los productos de la empresa Ofrecer al cliente un servicio de calidad.	Gerente de ventas
Plan de mejora de atención al cliente	Incentivar a las personas a consumir el producto, ofreciendoles un servicio de calidad	Retención de clientes satisfechos	Servicio al cliente con calidad	Aumentar la imagen de la empresa Promover los productos de la empresa Ofrecer al cliente un servicio de calidad.	Gerente de ventas
Plan de descuentos por niveles de compra	Implusar al cliente a aumentar sus niveles de compras	Número de pedidos estables	Descuentos	Establecer el plan de descuentos por los distintos niveles de compra	Contador
* Plan de seguimiento del trato del cliente . * Plan de mejora de atención al cliente	Satisfacer las expectativas del cliente, mejorando el servicio de atención al cliente	Número de pedidos estables	Dar seguimiento a las quejas de los clientes	Capacitar a los empleados Pronta respuesta a las observaciones del cliente Generar lealtad en clientes	Gerente de ventas
			Llamadas y visitas de control a los clientes	Capacitar a los empleados Atender las quejas de los clientes	Gerente de ventas
Plan de mejora en la entrega del producto	Mejorar la puntualidad en la entrega del producto	Disminuir reclamos de los clientes	Entregas a tiempo	Reorganización de rutas Capacitación de los empleados Agilizar el tiempo de despacho	Gerente de operaciones
Abastecimiento justo a tiempo	Evitar la pérdida de producto por averías	Indice de obsolescencia del producto	Disminuir el período de rotación de inventario	Pronta evacuación de la bodega Mejorar la calidad del producto	Gerente administrativo

Plan de mejora en el manejo de los productos	Mejorar los procesos deficientes en el manejo de los productos.	Cantidad de productos averiados	Mecanización del manejo del producto	Análisis de los procesos del manejo de los productos Realizar la mejora de los procesos	Jefe de bodega
Reorganización de rutas de distribución.	Optimizar las rutas para visitar a los clientes	Disminución de costos	Rediseñar las rutas de distribución	Análisis y diagnóstico de las rutas actuales de distribución Elaborar un plan de rediseño de las rutas de distribución	Gerente de operaciones
Crear un plan de comunicación entre los empleados para difundir los valores organizacionales de la empresa	Motivar al personal para mejorar su moral y su desempeño	Clima organizacional	Cumplimiento de los valores organizacionales	Realizar talleres internos en los cuales se les comunique y sembrar los valores organizacionales en cada uno de los empleados de la empresa. Implementar el plan comprometiendo así a los empleados al desarrollo de los valores organizacionales en la realización de su labor diaria.	Gerente de ventas y administrativo
Plan de capacitación continua.	Aumentar el desempeño del personal	Desempeño de los empleados	Capacitación en áreas deficientes del personal	Definir las necesidades de capacitación Programar los seminarios o talleres de acuerdo a las necesidades	Gerente de ventas y administrativo
Plan de incentivos	Motivar al personal para mejorar su desempeño	Desempeño de los empleados	Capacitación en áreas deficientes del personal	Divulgar el plan de incentivos entre los trabajadores de la empresa Mejorar el incentivo para el desarrollo de las labores	Gerente de ventas y administrativo
Plan de capacitación continua.	Incentivar al personal a desarrollarse en otras áreas	Capacitación de empleados	Detectar necesidades de capacitación	Capacitar al personal en nuevas técnicas en distintas áreas.	Gerente de ventas y administrativo
Crear un plan de concientización en las jefaturas en cuanto al desarrollo profesional de los empleados	Impulsar a las jefaturas a velar por el desarrollo profesional de sus empleados	Formación del personal en nuevas técnicas	Crear en la empresa una cultura de desarrollo profesional de los empleados	Programar reuniones o talleres donde se fomente la importancia de adiestrar al personal Comprometer a las jefaturas en la consecución de una mejor preparación para los empleados	Gerente administrativo

Fuente: Elaborado por el grupo.

III. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE DISEÑO DEL CMI.

La propuesta del diseño final en la implementación del cuadro de mando se presenta a continuación de manera gráfica:

Figura N° 11 Página principal del CMI



Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo.

Figura N° 12 Perspectiva Financiera

FINANCIERA

OBJETIVO	INDICADOR	META	PARÁMETRO	INDUCTOR	META	PARÁMETRO	INICIATIVA ESTRATÉGICA

[REGRESAR AL MENU PRINCIPAL](#)

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo.

Figura N° 13 Perspectiva de Clientes

CLIENTES

OBJETIVO	INDICADOR	META	PARÁMETRO	INDUCTOR	META	PARÁMETRO	INICIATIVA ESTRATÉGICA

[REGRESAR AL MENU PRINCIPAL](#)

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo.

Figura N° 14 Perspectiva de Procesos Internos

PROCESOS INTERNOS

OBJETIVO	INDICADOR	META	PARÁMETRO	INDUCTOR	META	PARÁMETRO	INICIATIVA ESTRATÉGICA

[REGRESAR AL MENU PRINCIPAL](#)

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo.

Figura N° 15 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

OBJETIVO	INDICADOR	META	PARÁMETRO	INDUCTOR	META	PARÁMETRO	INICIATIVA ESTRATÉGICA

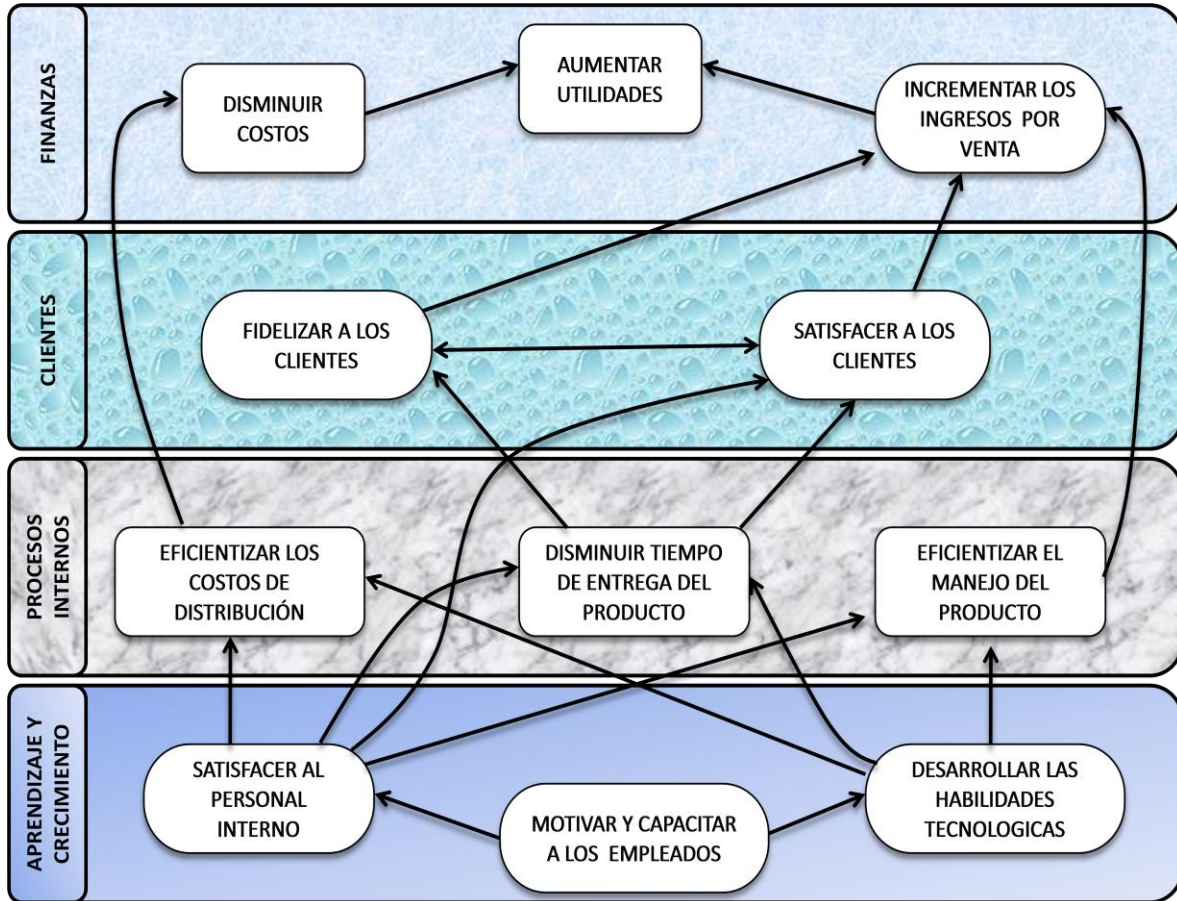
[REGRESAR AL MENU PRINCIPAL](#)

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo.

Figura N° 16 Nuestra Empresa

NUESTRA EMPRESA

MAPA ESTRATÉGICO



NUESTRAS MARCAS




[REGRESAR AL MENU PRINCIPAL](#)

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo.

Figura N° 17 Filosofía de la empresa

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES



MISIÓN

"Ser una empresa dedicada a elevar la calidad alimenticia de nuestros clientes, garantizando el mejor producto excelente servicio en la distribución y comercialización de productos avícolas."

VISIÓN

"Ser una empresa líder, reconocida como una organización sólida, honesta y responsable en la distribución comercialización de productos avícolas de calidad a nivel nacional e internacional."

VALORES

Los valores que se pueden identificar en la Empresa de Granjas Guanacas son:

- ✓ **Excelencia:**
Superar al máximo las expectativas del cliente, excediendo el desempeño laboral para garantizar la calidad producto y del servicio.
- ✓ **Transparencia:**
Los procesos administrativos y operativos de la empresa son fundamentados en la legalidad de las decisiones brindando así oportunidad y seguridad a nuestros clientes.
- ✓ **Trabajo en equipo:**
Este valor es el más cultivado entre los empleados ya que la unión hace la fuerza y ayuda a lograr los objetivos metas que tiene la empresa.
- ✓ **Calidad:**
Por la calidad y el servicio somos pioneros en el mercado de distribución y comercialización de productos avícolas.
- ✓ **Responsabilidad**
 - Cumplir nuestras obligaciones.
 - Asumir las consecuencias de nuestras acciones.
 - Lo que decimos, lo hacemos.
- ✓ **Puntualidad**
Llevar a cada uno de los clientes de la empresa el producto en el tiempo oportuno

[REGRESAR AL MENU PRINCIPAL](#)

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo.

IV. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA DE MANDO INTEGRAL

1. DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Después del diseño es necesario implantar el CMI en la empresa para comenzar a generar la eficiencia en la toma de decisiones para lo cual fue creada, es en esta parte que se necesita mucho compromiso por parte de la Gerencia Administrativa de Empresa de Granjas Guanacas ya que deben de trabajar para que sea implementado, y además deben de contribuir con la información, recursos humanos, recursos financieros, recursos informáticos entre otros aspectos que son imprescindibles a la hora de implementar una herramienta de la magnitud del Cuadro de Mando Integral que abarca completamente a toda la organización.

Para poner en marcha la herramienta en Empresa de Granjas Guanacas (EGG) se debe de tener el apoyo del encargado de sistemas así como de personas conocedoras de redes informáticas, y debido a que la empresa no cuenta con suficiente personal en esta área tendrá que contratarlas para este fin ó utilizar el Outsourcing.

Debe haber un esfuerzo conjunto del equipo confeccionador del CMI y de la alta gerencia para eliminar barreras que dificulten el proceso de implantación; de tal forma que el encargado de la puesta en marcha de la herramienta y su evaluación será el Gerente Administrativo en colaboración del Gerente de ventas y operaciones.

Los canales de comunicación son parte fundamental para la mecanización de éste, por lo que la empresa debe agilizar el proceso de instalación de la intranet ya que tiene los servidores necesarios, lo que es beneficioso, ya que es muy necesario para la aplicación de la herramienta.

Al momento de implantar el CMI en la EGG se necesita una coordinación de recursos pero principalmente de reuniones, talleres y capacitación a los empleados de las diferentes áreas, en el manejo de la herramienta; con el propósito de difundir el conocimiento y su participación clave en el proceso.

Debido a que la introducción de un nuevo sistema de control siempre ocasiona incomodidad en los empleados, se recomienda la introducción de ésta poco a poco, para que así el personal no se resienta y así se acostumbren a usarlo; todo esto con la finalidad de que la implementación logre los objetivos previamente establecidos en el diseño.

Es por ello que para el éxito del proceso de implantación es necesario antes de su aplicación: clarificar y comunicar la visión y la estrategia de la empresa a toda la organización, esto con el objetivo de lograr un enfoque conjunto; lo anterior puede lograrse con la participación de cada jefe de área, en la que cada uno será el encargado de hacer que sus subordinados lo comprendan. Por lo que es importante considerar estos aspectos, más sin embargo es necesario aclarar que el éxito de ésta depende no sólo del equipo confeccionador del CMI ó los gerentes sino que además se debe de contar con todos los miembros de la organización desde el empleado del nivel más bajo hasta el ejecutivo del nivel más alto, debido a que se necesita el aporte de todas las actividades realizadas, porque se está trabajando para un mismo fin.

A fin de que todo este proceso tenga el mayor éxito posible, se hace la siguiente propuesta de implementación.

1. Clarificar la visión y la estrategia: Un grupo especializado debe difundir la visión a través de seminarios por grupos de empleados; lo que construirá un compromiso hacia la estrategia.
2. Capacitar a los empleados en el uso del nuevo sistema tecnológico, debe formarse un grupo interno ó externo que desarrolle en los empleados las habilidades técnicas para el uso de la herramienta.
3. Orientar al personal en el uso de la herramienta; esto con el fin de dirigir a los empleados en el uso y contribución.
4. Implementación del CMI en un área específica. Lo que se pretende es evitar fallas en el proceso de implantación por lo que se recomienda primero implementarlo en un área funcional, permitiendo así mejorar el futuro impacto.
5. Comunicar el CMI a toda la empresa. Después de evaluado el funcionamiento de la herramienta es oportuno compartir la información a toda la organización.
6. Realizar revisiones mensuales y trimestrales, luego de la puesta en marcha del CMI, debe emplearse revisiones que se centren en el cumplimiento de los objetivos.
7. Realizar la revisión anual de estrategia para adaptar nuevos aspectos al CMI si fuese necesario.

Para la implementación de la propuesta anteriormente planteada se presenta el siguiente cronograma de actividades.

Cuadro N° 11. Cronograma de actividades.

N°	Actividad	Responsables	Meses														
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
1	Clarificar la visión y la estrategia	Gerente Administrativo	■	■													
2	Capacitar a los empleados en el uso del nuevo sistema tecnológico	Gerente Administrativo			■	■	■										
3	Orientar al personal en el uso de la herramienta	Gerente Administrativo						■									
4	Implementación del CMI en un área específica.	Gerente de Ventas							■								
5	Comunicar el CMI a toda la empresa	Gerente Administrativo								■	■						
6	Realizar revisiones mensuales y trimestrales	Gerente Administrativo										■	■	■	■		
7	Realizar la revisión anual de estrategia para adaptar nuevos aspectos	Gerente de ventas y operaciones															■

Fuente. Elaborado por el grupo de trabajo.

2. PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

Para la puesta en marcha de la herramienta se prevén algunas actividades descritas anteriormente para lo cual la empresa tendrá que inquirir en costos los cuales se detallan en el cuadro N° 12, posteriormente se detallan algunas notas explicativas.

Cuadro N° 12. Presupuesto de implementación.

Actividades	Responsables	N° de participantes	Costo Individual	N° de sesiones	Costo total
Seminario para la difusión de la visión y estrategia de la empresa	Gerente Administrativo	50	\$ 5.00	4	\$ 1,000.00
Implantación de una intranet en la empresa	Gerente de ventas y	-	-	-	\$ 1,200.00
Taller tecnológico	Gerente Administrativo	50	\$ 7.00	4	\$ 1,400.00
Elaboración de un instructivo	Gerente de ventas	200	\$ 1.00	-	\$ 200.00
Capacitación sobre la herramienta administrativa del CMI	Gerente de ventas	100	\$ 5.00	2	\$ 1,000.00
Equipo audiovisual	Gerente Administrativo	50	\$ 3.20	10	\$ 1,600.00
Lugar y Refrigerio	Gerente Administrativo	50	\$ 8.98	10	\$ 4,490.00
TOTAL		-	-	-	\$ 10,890.00

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo

NOTAS EXPLICATIVAS DEL PRESUPUESTO.

Los seminarios programados se realizarán en grupos de 50 empleados para obtener un mejor resultado, para ello se contratarán especialistas en la transmisión de la filosofía organizacional, así mismo para la realización del taller tecnológico se contará con la colaboración de expertos en la rama, además de conocedores de la herramienta administrativa de mando integral.

Todos los talleres y seminarios serán desarrollados en una sala de conferencias, que proveerá los equipos tecnológicos necesarios, además de las instalaciones adecuadas y el refrigerio en cada una de las sesiones.





Los instructivos contendrán información relevante de la herramienta de mando integral a implementarse en la empresa, enfatizando así las ventajas que trae consigo su aplicación.

La instalación de una intranet en la empresa será un mecanismo empleado por un especialista en sistemas informáticos, quien proporcionará a su vez una orientación a los empleados en el manejo de éste.

El costo de los seminarios y capacitaciones están contemplados en la contratación de los especialistas que serán los encargados en el desarrollo de cada uno de los eventos.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

-  Bonilla, Gidalberto
Cómo hacer una tesis de graduación con técnicas estadísticas
3ª edición
1998
UCA editores
-  Kaplan, Robert S.
Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard
2ª edición
Año 2000
-  Mercado H., Dr. Salvador
Cómo Hacer una Tesis
2ª edición
México 1997
Editorial Limusa
Pág. 106-109
-  Sampieri Hernández, Roberto
Metodología de la Investigación
Año 1997

 Stoner, James

Administración

6ª edición

Editorial Pearson Education

TESIS

 Carrillo Guzmán, Jorge Enrique

“Propuesta de aplicación de un sistema de planeamiento de gestión basado en el cuadro de mando integral para mejorar la competitividad de empresas manufactureras, de servicios y de comercio en El Salvador”.

Tesis UES

Facultad de Ingeniería

Año 2003


 Hernández Rivas, Eva Guadalupe

“Diseño de un modelo de cuadro de mando integral para mejorar la gestión de servicio de salud privada de la ciudad de Santa Ana.”

Tesis UES

Facultad de Economía

Año 2004

 Serrano Pocasangre, María Isabel

“Lineamientos para la elaboración y utilización del cuadro de mando integral, y la evaluación de sus resultados en las medianas empresas comerciales del área metropolitana de San Salvador”.

Tesis UES

Facultad de Economía

Año 2007

OTROS.

<http://www.idensa.com/balanced-scorecard/34-introduccion-al-cuadro-de-mando-integral.html>

<http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/cmi.htm>

<http://es.wikipedia.org/wiki/BSC>

http://xcgbolivia.netfirms.com/Central_CMI.htm

<http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-moderna/administracion-moderna.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-moderna/administracion-moderna2.shtml>

<http://html.rincondelvago.com/herramientas-administrativas.html>

<http://www.monografias.com/trabajos14/toma-costos/toma-costos.shtml>

<http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3635/La-toma-de-decisiones-para-resolver-problemas->

http://es.wikipedia.org/wiki/Toma_de_decisiones

http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria_descargas_idepa/mando_integral.pdf

http://www.fvet.edu.uy/fvestadis/_derived/distribuprobab.htm_txt_distri20.gif

AneXos

ANEXO 1. CUESTIONARIO



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Objetivo: Recolectar información pertinente para identificar la situación actual en la que se encuentra operando la empresa de granjas guanacas.

Indicación: Complemente o marque con una "X" según corresponda.

De antemano agradecemos su tiempo y colaboración, asegurándole que la información proporcionada en este documento será estrictamente confidencial y de uso académico.

I. DATOS GENERALES

1. Cargo _____
2. años que se encuentra laborando en la empresa: _____ años

II. CONTENIDO

1. ¿Tiene definida la empresa la misión?
SI NO

Si su respuesta fue no, pase a la pregunta número 4; de lo contrario continúe

2. Podría definir la misión de la empresa

3. ¿Cuál de los siguientes aspectos no se cumple en la misión de la empresa?

Calidad en el producto	<input type="checkbox"/>	Calidad en el servicio	<input type="checkbox"/>
Atención al cliente	<input type="checkbox"/>	Ninguna	<input type="checkbox"/>
Otros (especifique)	<input type="checkbox"/>	_____	

4. ¿Tiene definida la empresa la visión?
SI NO
Si su respuesta fue no, pase a la pregunta número 6; de lo contrario continúe

5. Podría definir la visión de la empresa

6. ¿Qué valores se pueden identificar dentro de la empresa? Explique

7. De los valores antes mencionados; según su criterio ¿Cuáles son los más importantes para la empresa? ¿Por qué?

8. ¿Qué tipo de incentivos lo motivan?

9. ¿Tiene la empresa un plan de incentivos para sus empleados?

SI ¿Cuáles? _____
NO

10. ¿Tiene la empresa políticas de capacitación para sus empleados?

SI NO

11. ¿Existe armonía entre los objetivos organizacionales con los objetivos personales?

SI NO

¿Por qué?

12. ¿Qué forma de controles utiliza la empresa para obtener la información de las operaciones que se llevan a cabo diariamente?

13. ¿Conoce las estrategias de la empresa para lograr un objetivo determinado?

SI NO

14. ¿Procura la empresa la participación de los empleados a la hora de formular sus objetivos y estrategias?

SI NO

15. ¿Cómo considera el uso de los canales de comunicación dentro de la empresa?

Excelente	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>	Malo	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>	Muy malo	<input type="checkbox"/>

16. ¿Realiza la empresa evaluaciones de desempeño?

SI NO

17. ¿Se preocupa la empresa por identificar las necesidades de los clientes?

SI NO

18. ¿Da seguimiento la empresa a las necesidades de los clientes?

SI NO

19. ¿Cuentan los empleados con los equipos necesarios para la realización de su trabajo?

SI NO

20. ¿Considera que la empresa proporciona un ambiente agradable, para realizar sus actividades de forma efectiva?

SI NO

21. ¿Se preocupa la empresa por prevenir accidentes laborales?

SI NO

Explique _____

22. ¿Conoce a los competidores de la empresa?

SI NO

¿Podría mencionarlos?

23. Según su criterio ¿Cuáles de los siguientes aspectos debería mejorar la empresa?

Calidad Variedad de productos

Servicio al cliente Precio del producto

Otros (especifique) _____

Ninguno

24. ¿Se fomenta en la empresa el trabajo en equipo?

SI NO

¿Cómo lo hace?

25. ¿Le satisface su trabajo?

SI NO

¿Por qué?

26. ¿Ofrece crecimiento profesional su empresa?

SI NO

Explique

ANEXO 2. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

I. Parte. Datos Generales

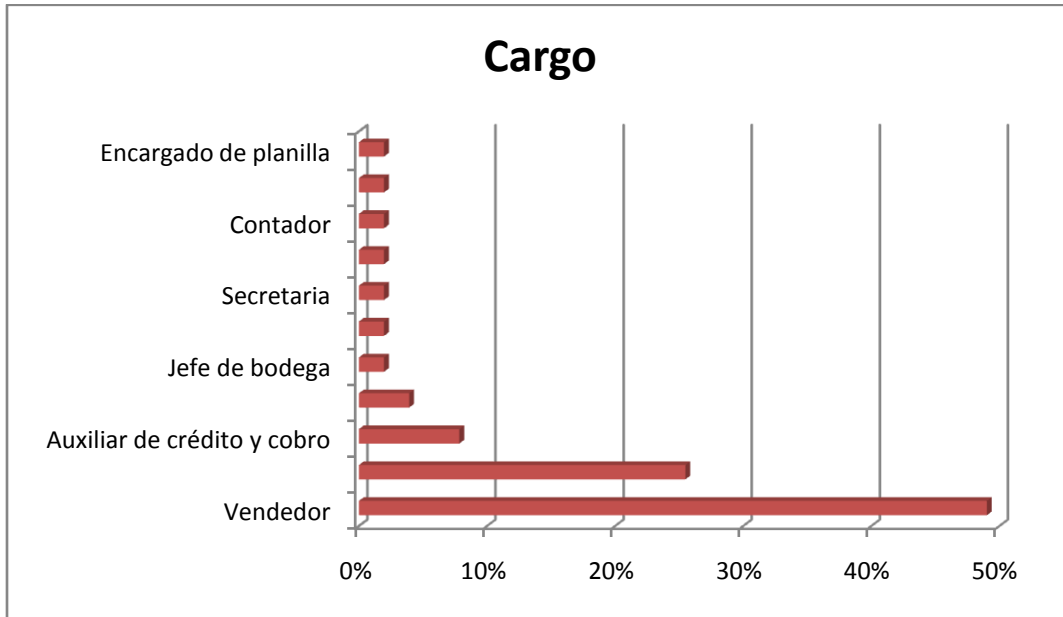
Pregunta N° 1. Cargo que desempeña

Objetivo: Identificar las distintas áreas que comprende la empresa.

Cuadro N° 1

Cargo	Frecuencia	Porcentaje
Vendedor	25	49%
Ayudante de bodega	13	25%
Auxiliar de crédito y cobro	4	8%
Limpieza	2	4%
Jefe de bodega	1	2%
Cuadrador de bodega	1	2%
Secretaria	1	2%
Auxiliar contable	1	2%
Contador	1	2%
Jefe de crédito y cobro	1	2%
Encargado de planilla	1	2%
Total	51	100%

Gráfico N° 1



Interpretación:

El 76% del personal que laboran en la empresa se encuentran en el área de bodega y ventas mientras que solo el 24% del personal es administrativo, esto debido al giro de la empresa, siendo esta una mega distribuidora de huevos, destinada a comercializar y distribuir el producto a nivel nacional, es por ello que la mayor parte de su fuerza laboral se concentra en esta área, manteniéndose el área de ventas en gran medida fuera de las instalaciones de la empresa, puesto que esta organización brinda un trato directo con sus clientes.

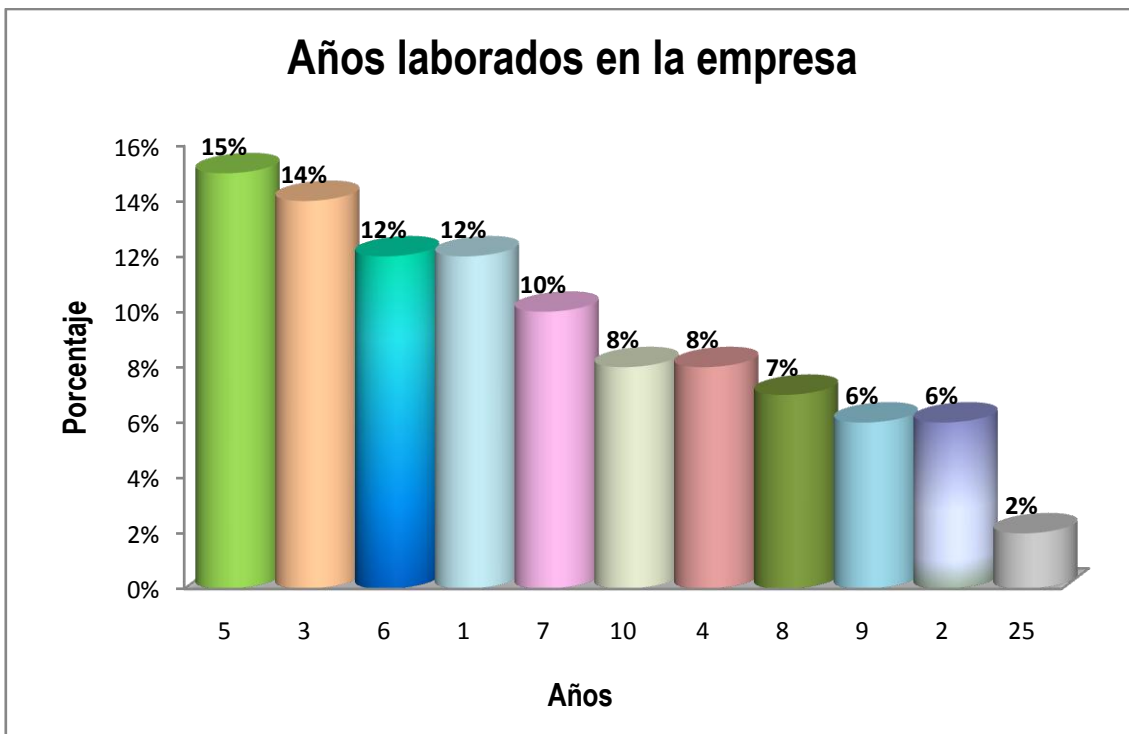
Pregunta N° 2. Años que se encuentra laborando en la empresa

Objetivo: Conocer el grado de rotación de empleados que tiene la empresa

Cuadro N° 2

Años	Frecuencia	Porcentaje
5	8	15%
3	7	14%
6	6	12%
1	6	12%
7	5	10%
10	4	8%
4	4	8%
8	4	7%
9	3	6%
2	3	6%
25	1	2%
Total	51	100%

Gráfico N° 2



Interpretación:

Un 77% de los empleados tienen entre 1 y 7 años de estar laborando en la empresa, mientras que el 23% tienen más de 8 años de estar trabajando en la misma, lo cual demuestra que el período de rotación del personal es pequeño, puesto que solo el 12% se concentra en un año de estar laborando en la empresa, en tanto que un buen porcentaje del 23% de los empleados que poseen más de 8 años de labor, son aquellos que la empresa no ha contratado de manera directa sino que son plazas que fueron absorbidas por la misma, después de la fusión que se realizó para su nacimiento.

II parte. Contenido

Pregunta N° 1. ¿Tiene definida la empresa la misión?

Objetivo: Determinar si la empresa cuenta con una misión.

Cuadro N° 3

Datos	Frecuencia	Porcentaje
No	28	55%
Si	23	45%
Total	51	100%

Gráfico N° 3



Interpretación:

Se determinó que el 45% de los empleados conoce la misión de la empresa, mientras que el resto no la conocen y manifiestan no tener ninguna idea acerca de ella, esto se puede deber a diferentes circunstancias entre las cuales se puede destacar la falta de interés por parte de la empresa de dar a conocer a todo su personal de la misión que tiene la empresa.

Pregunta N° 2. Podría definir la misión de la empresa

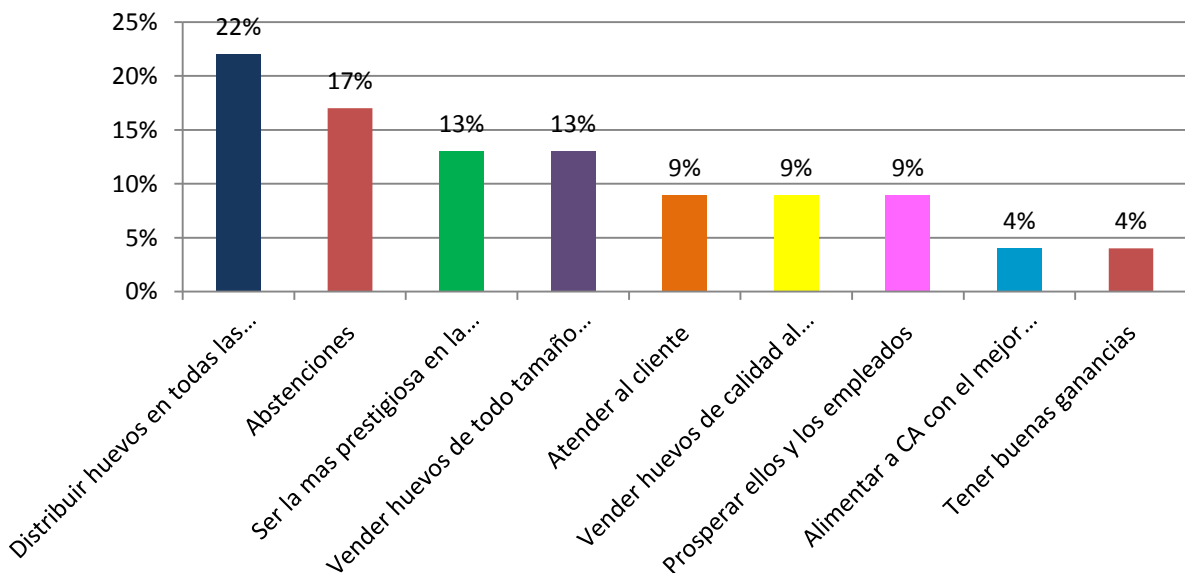
Objetivo: Comprobar el conocimiento de los empleados acerca de la misión de la empresa

Cuadro N° 4

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Distribuir huevos en todas las zonas del país	5	22%
Abstenciones	4	17%
Ser la más prestigiosa en la venta de huevos	3	13%
Vender huevos de todo tamaño alrededor de todo el país para que las personas los tengan en sus hogares	3	13%
Atender al cliente	2	9%
Vender huevos de calidad al por mayor y menor	2	9%
Prosperar ellos y los empleados	2	9%
Alimentar a CA con el mejor producto de calidad	1	4%
Tener buenas ganancias	1	4%
Total	23	100%

Gráfico N° 4

Podría definir la misión



Interpretación:

Se observó que del 45% de los que contestaron que sí en la pregunta n° 1 el 22% de los empleados afirman que la misión de la empresa es la distribución de huevos en todas las zonas del país, lo cual concuerda con parte del enunciado de la misión de la misma, mientras que un 17% se abstuvo de responder a la pregunta a pesar que en la pregunta anterior respondieron que sí conocían la misión de la empresa, por lo que se percibe que no hay un óptimo conocimiento de la misma.

Pregunta N° 3. ¿Cuál de los siguientes aspectos no se cumple en la misión de la empresa?

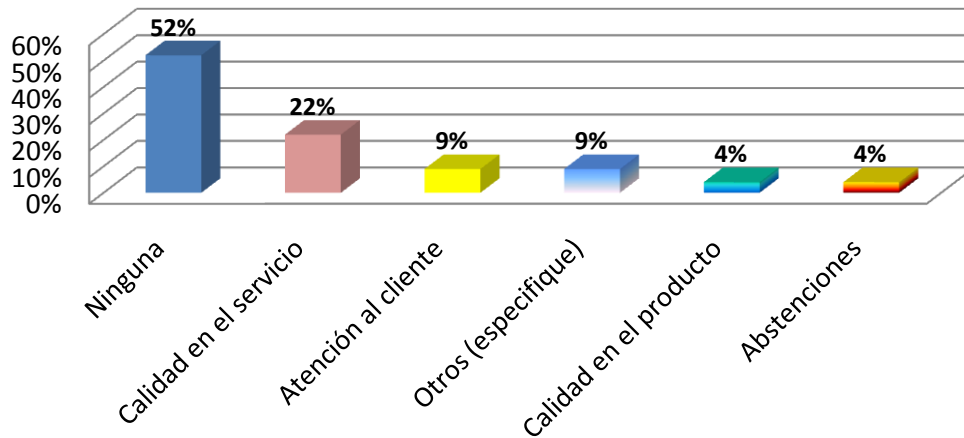
Objetivo: Identificar aquellos aspectos desde el punto de vista de los empleados que la empresa no está cumpliendo según lo establecido en la misión.

Cuadro N° 5

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna	12	52%
Calidad en el servicio	5	22%
Atención al cliente	2	9%
Otros (especifique)	2	9%
Calidad en el producto	1	4%
Abstenciones	1	4%
Total	23	100%

Gráfico N° 5

Qué aspectos no cumple la visión



Interpretación:

Un 52% de encuestados que respondieron que si conocían la misión de la empresa y algunos de ellos la enunciaron tal como ellos la asimilan, además consideran que todos los aspectos que enuncia la misión se están cumpliendo en la empresa, mientras que un 22%, opinan que el aspecto que no se está efectuando en su totalidad es la calidad en el servicio.

Pregunta N° 4. ¿Tiene definida la empresa la visión?

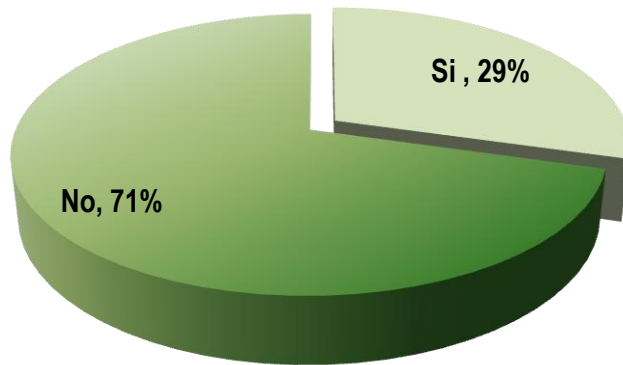
Objetivo: Evaluar el nivel de conocimiento que los empleados tienen de la visión de la empresa.

Cuadro N°6

Datos	Frecuencia	Porcentaje
No	36	71%
Si	15	29%
Total	51	100%

Gráfico N° 6

Tiene definida la visión



Interpretación:

El 71% del personal manifiestan no conocer la visión de la empresa lo cual demuestra la falta de interés por parte de la entidad de dar a conocer a toda su fuerza laboral la visión que tiene, puesto que es de suma relevancia el conocer la visión ya que debería ser el fin por lo que se trabaja a diario para llegar donde desea estar la empresa en un futuro.

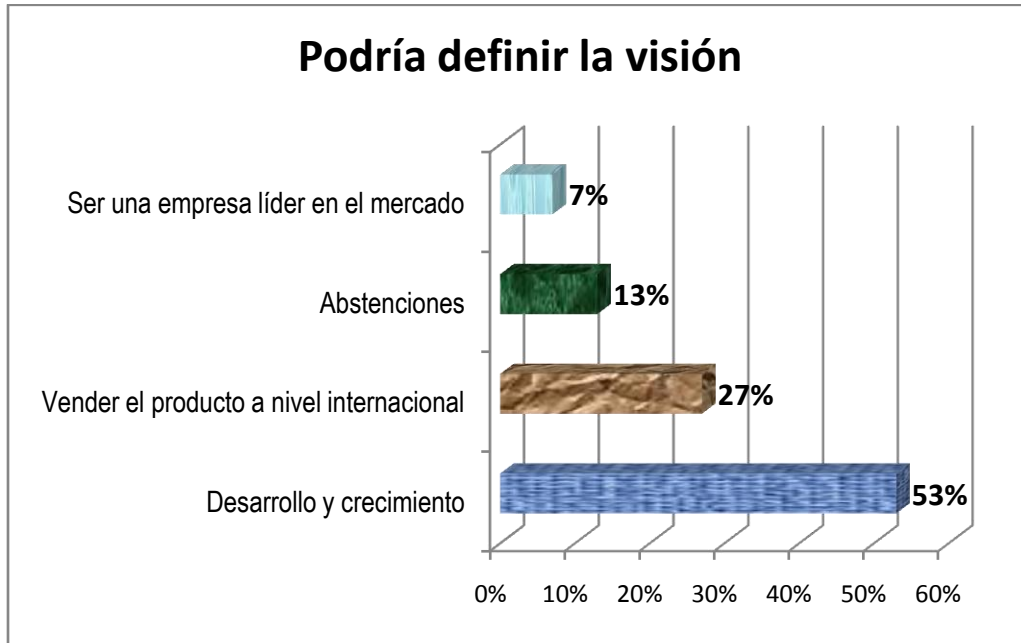
Pregunta N° 5. Podría definir la visión de la empresa

Objetivo: Comprobar que los empleados conocen la visión de la empresa.

Cuadro N° 7

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Desarrollo y crecimiento	8	53%
Vender el producto a nivel internacional	4	27%
Abstenciones	2	13%
Ser una empresa líder en el mercado	1	7%
Total	15	100%

Gráfico N° 7



Interpretación:

Un 53% de los que respondieron “si” en la pregunta anterior, afirman que la visión de la empresa es el desarrollo y crecimiento lo cual concuerda con el enunciado de la visión que la empresa tiene, por lo que se muestra que los pocos que afirman conocerla en realidad si la conocen.

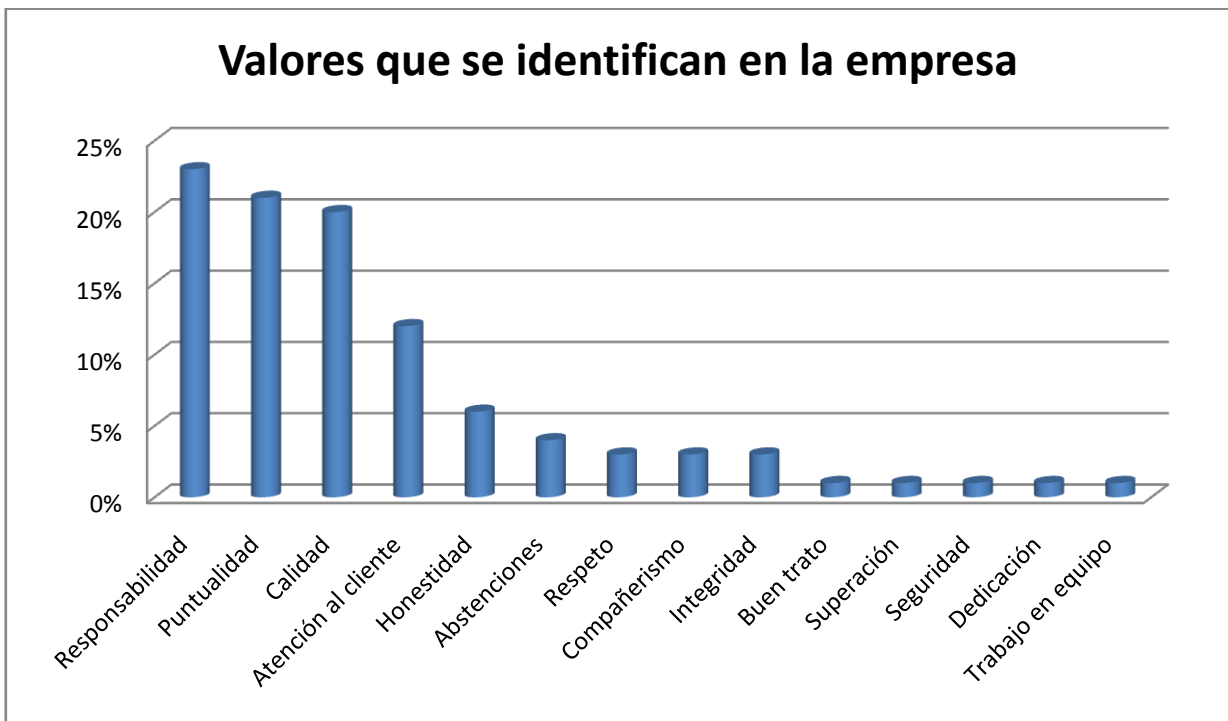
Pregunta N° 6. ¿Qué valores se pueden identificar dentro de la empresa?

Objetivo: Identificar los valores que la empresa transmite a los clientes a través de sus empleados.

Cuadro N° 8

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Responsabilidad	26	23%
Puntualidad	23	21%
Calidad	22	20%
Atención al cliente	13	12%
Honestidad	7	6%
Abstenciones	5	4%
Respeto	4	3%
Compañerismo	4	3%
Integridad	3	3%
Buen trato	1	1%
Superación	1	1%
Seguridad	1	1%
Dedicación	1	1%
Trabajo en equipo	1	1%

Gráfico N° 8



Interpretación:

El 23% de los encuestados definen que la responsabilidad es el valor que más se identifica en la empresa, un 21% manifiesta que es la puntualidad, lo cual concuerda con el giro de la empresa que es la comercialización y distribución de producto avícola a nivel nacional, el cual representa uno de los mayores consumos diarios a nivel nacional.

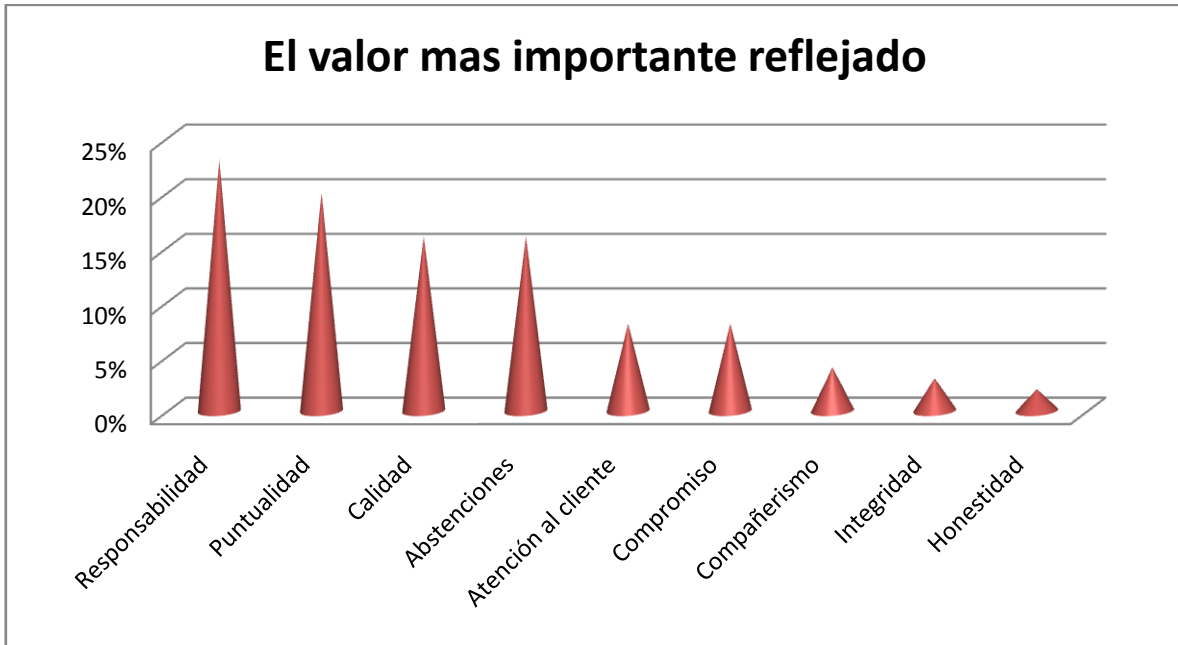
Pregunta N° 7. De los valores antes mencionados; según su criterio ¿Cuáles son los más importantes para la empresa?

Objetivo: Establecer los principales valores que la empresa transmite a sus clientes a través de los empleados

Cuadro N° 9

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Responsabilidad	17	23%
Puntualidad	15	20%
Calidad	12	16%
Abstenciones	12	16%
Atención al cliente	6	8%
Compromiso	6	8%
Compañerismo	3	4%
Integridad	2	3%
Honestidad	2	2%

Gráfico N° 9



Interpretación:

El 23% opinan que el valor más representativo que se da a conocer a los clientes es la responsabilidad siguiéndole con un 20% la puntualidad, lo cual se establece que los valores que la empresa desea transmitir a su mercado objetivo son la responsabilidad y puntualidad en la distribución masiva de los productos avícolas.

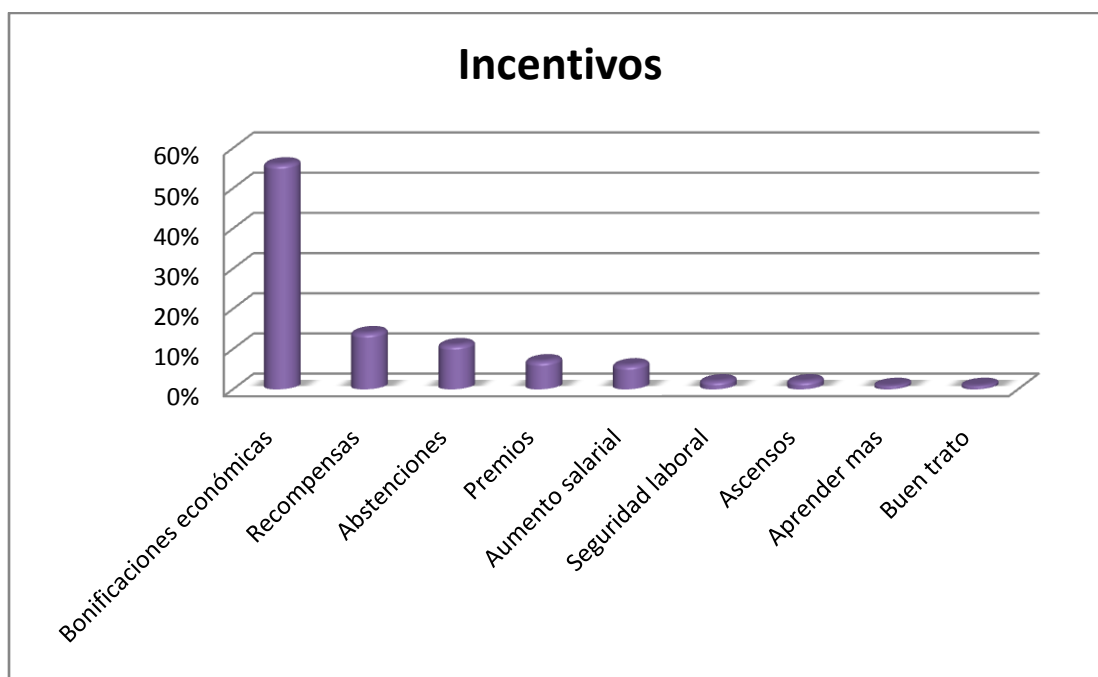
Pregunta N° 8. ¿Qué tipo de incentivos lo motivan?

Objetivo: Definir el tipo de incentivos que motivan a los empleados que conforman la fuerza laboral de la empresa.

Cuadro N° 10

Datos	Frecuencia	Porcentajes
Bonificaciones económicas	39	56%
Recompensas	10	14%
Abstenciones	8	11%
Premios	5	7%
Aumento salarial	4	6%
Seguridad laboral	1	2%
Ascensos	1	2%
Aprender mas	1	1%
Buen trato	1	1%

Gráfico N° 10



Interpretación:

El 56% de la fuerza laboral consideran que su incentivo principal para el desarrollo de sus labores diarias es una bonificación económica por parte de la organización la cual puede comprender comisiones, horas extras, bonos, entre otros.

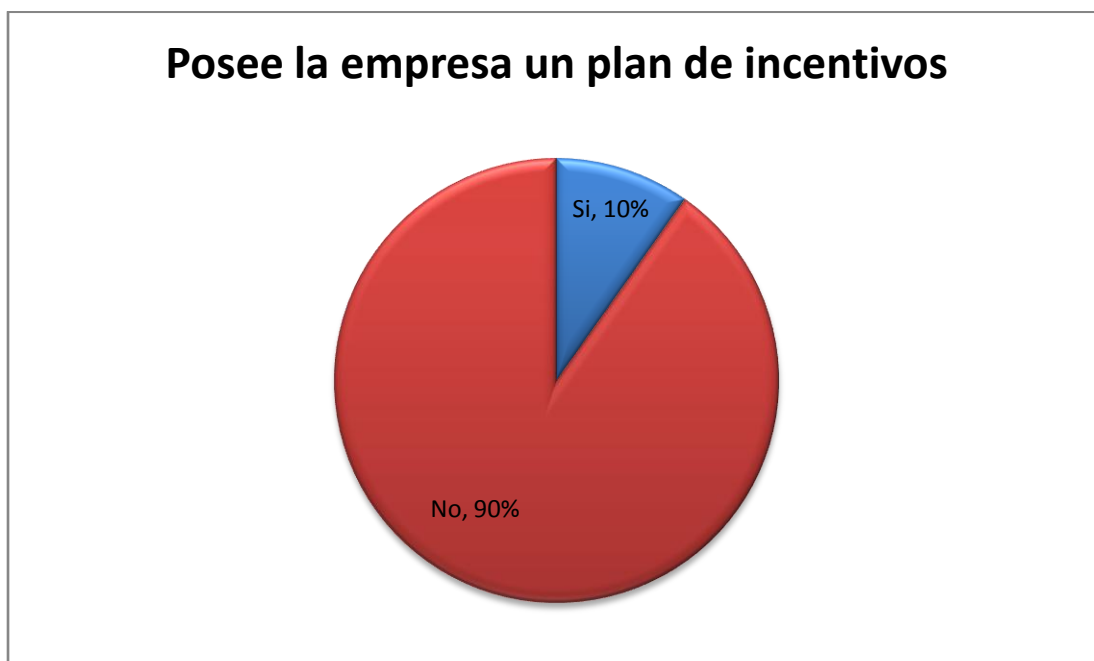
Pregunta N° 9. ¿Tiene la empresa un plan de incentivos para sus empleados?

Objetivo: Conocer si la empresa posee un plan de incentivos definido para sus empleados

Cuadro N° 11

Datos	Frecuencia	Porcentaje
No	46	90%
Si	5	10%
Total	51	100%

Gráfico N° 11



Interpretación:

A partir de la opinión brindada por los empleados, se afirma que la empresa no cuenta con un plan de incentivos puesto que un 90% de los empleados lo manifiestan.

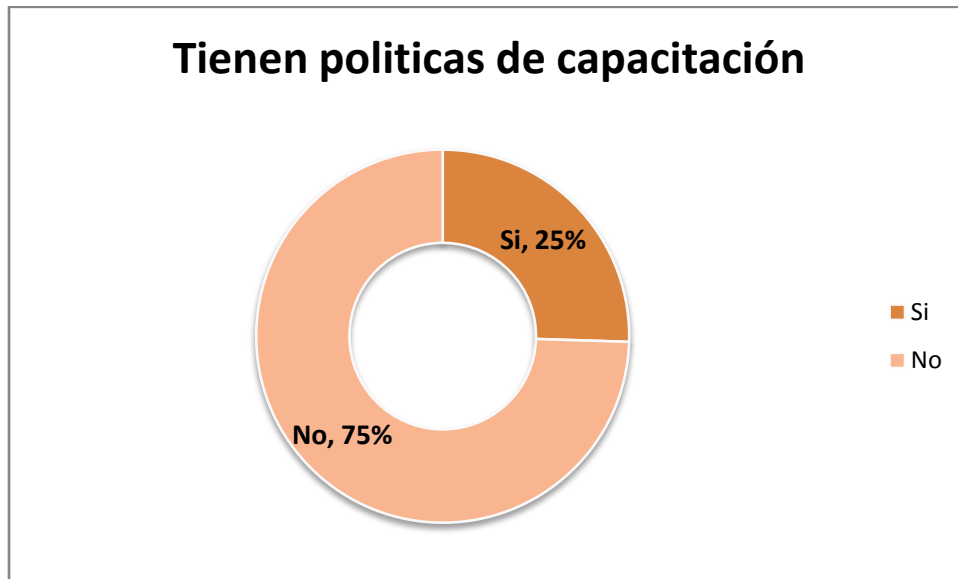
Pregunta N° 10. ¿Tiene la empresa políticas de capacitación para sus empleados?

Objetivo: Indagar si la empresa cuenta con políticas de capacitación para sus empleados.

Cuadro N° 12

Datos	Frecuencia	Porcentaje
No	38	75%
Si	13	25%
Total	51	100%

Gráfico N° 12



Interpretación:

El 75% de los encuestados afirman que la empresa no cuenta con políticas de capacitación, lo cual afecta a la misma debido a que la organización no se preocupa en actualizar los conocimientos de su fuerza laboral, sin embargo manifiestan los empleados que si cuentan con un permiso de estudio por lo que si alguna persona quiere hacer uso de él puede hacerlo pero por sus propios medios, ya que la empresa no colabora en aspectos económicos.

Pregunta N° 11. ¿Existe armonía entre los objetivos organizacionales con los objetivos personales?

Objetivo: Apreciar el nivel de armonía que perciben los empleados entre sus objetivos personales y los objetivos organizacionales.

Cuadro N° 13

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	33%
No	34	67%
Total	51	100%

Gráfico N° 13



Interpretación:

El 67% del personal considera que no existe armonía entre los objetivos organizacionales y los personales, lo cual puede afectar en su rendimiento laboral, debido a que no sienten que un mejor rendimiento en sus labores los lleve a un beneficio conjunto, por lo que podría ocasionar una disminución en el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.

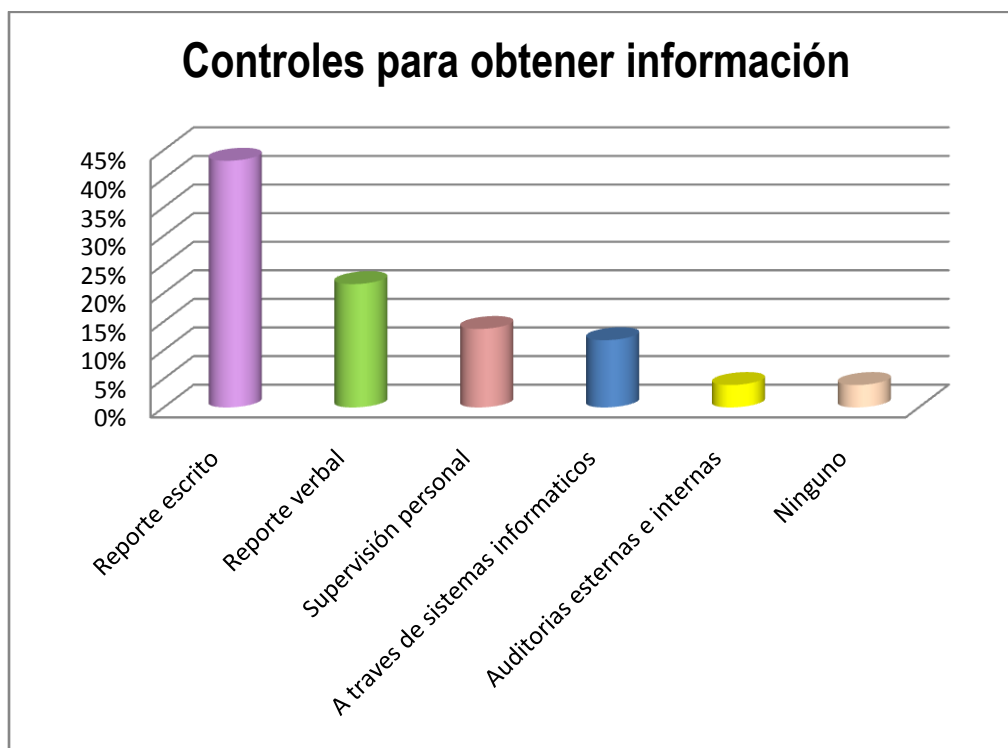
Pregunta N° 12. ¿Qué forma de controles utiliza la empresa para obtener la información de las operaciones que se llevan a cabo diariamente?

Objetivo: Conocer las formas de control que la empresa utiliza actualmente para medir el cumplimiento de sus objetivos y metas planificados.

Cuadro N°14

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Reporte escrito	22	43%
Reporte verbal	11	21%
Supervisión personal	7	14%
A través de sistemas informáticos	6	12%
Auditorías externas e internas	2	4%
Ninguno	2	4%
Control físico	1	2%
Total	51	100%

Gráfico N° 14



Interpretación:

Un 78% de los encuestados manifiesta que los controles que se llevan generalmente en la empresa son reportes escritos, verbales y supervisiones personales a través de un superior designado, por lo que a través de estos resultados se muestra la necesidad de una sistematización de estos controles, ya que solo un 10% afirma que los controles se realizan de esta forma.

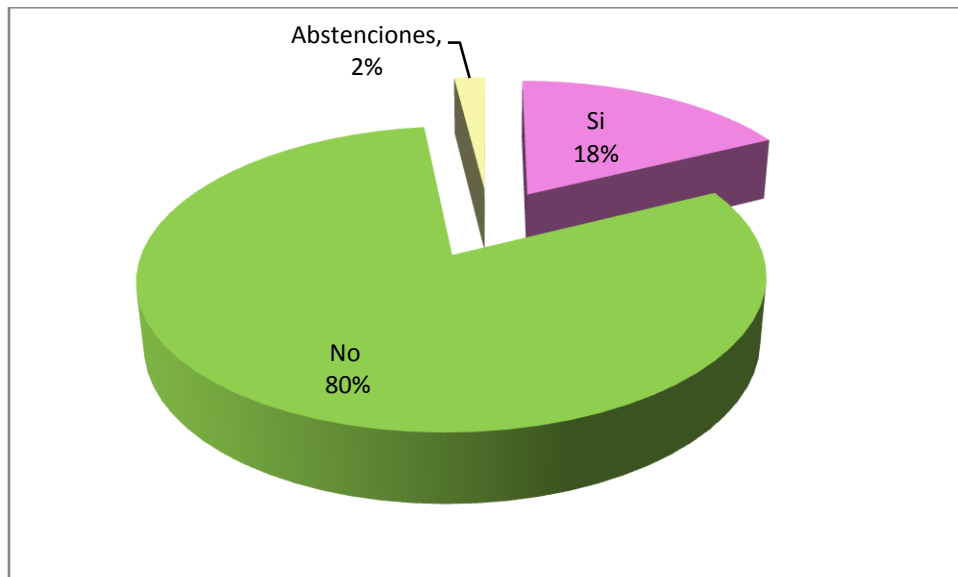
Pregunta N° 13. ¿Conoce las estrategias de la empresa para lograr un objetivo determinado?

Objetivo: Analizar si la empresa transmite a sus empleados, las estrategias establecidas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Cuadro N° 15

Datos	Frecuencia	Porcentaje
No	41	80%
Si	9	18%
Abstenciones	1	2%
Total	51	100%

Gráfico N° 15



Interpretación:

Con la opinión del 80% de los encuestados se afirma que los empleados no tienen ningún conocimiento acerca de las estrategias que la empresa pretende implementar para la realización de sus objetivos propuestos, lo que es preocupante porque para realizar lo planificado se necesita de la plena colaboración de toda la fuerza laboral que conforma la empresa y de esta forma se denota un déficit de la gerencia en la puesta en marcha de los objetivos debido a que los empleados no tienen conocimiento de lo que se pretende hacer para lograrlo.

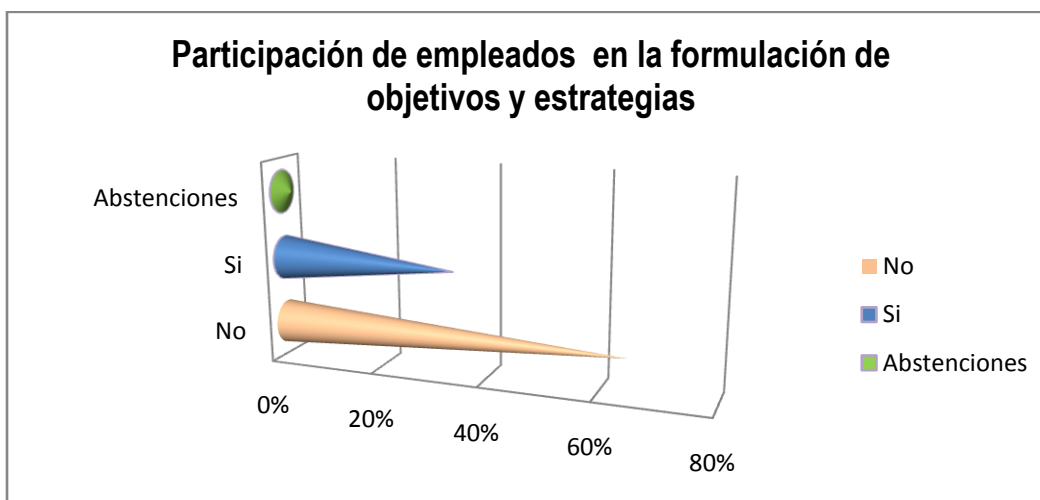
Pregunta N° 14. ¿Procura la empresa la participación de los empleados a la hora de formular sus objetivos y estrategias?

Objetivo: Examinar la participación de los empleados en la formulación de los objetivos y estrategias de la empresa.

Cuadro N° 16

Datos	Frecuencia	Porcentaje
No	33	65%
Si	17	33%
Abstenciones	1	2%
Total	51	100%

Gráfico N° 16



Interpretación:

Con un 65% se denota que los empleados no poseen ningún tipo de participación en la elaboración de los objetivos y estrategias de la empresa; sin embargo un 33% consideran que si poseen una participación en ello, por lo que podría referirse a que la mayoría del personal que es conformado por el personal de bodega y ventas no es tomado en cuenta, sin embargo el personal administrativo que es una minoría posiblemente si vierten su granito de arena en la formulación de las mismas.

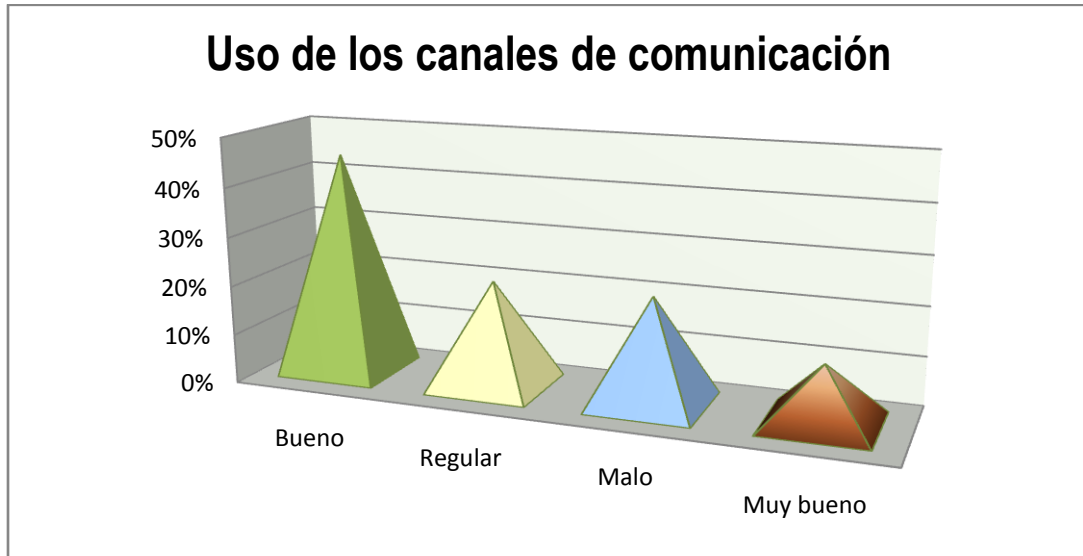
Pregunta N° 15. ¿Cómo considera el uso de los canales de comunicación dentro de la empresa?

Objetivo: Evaluar la utilización de los canales de comunicación por parte de la empresa.

Cuadro N° 17

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	23	45%
Regular	11	22%
Malo	11	21%
Muy bueno	6	12%
Total	51	100%

Gráfico N° 17



Interpretación:

El uso de los canales de comunicación por los integrantes de la empresa se denota que son considerados de buenos a muy buenos esto es respaldado por un 57% de los encuestados, por lo que se puede decir que existe una buena colaboración entre áreas funcionales y además que la empresa no es muy cerrada en algunos aspectos con respecto a sus integrantes.

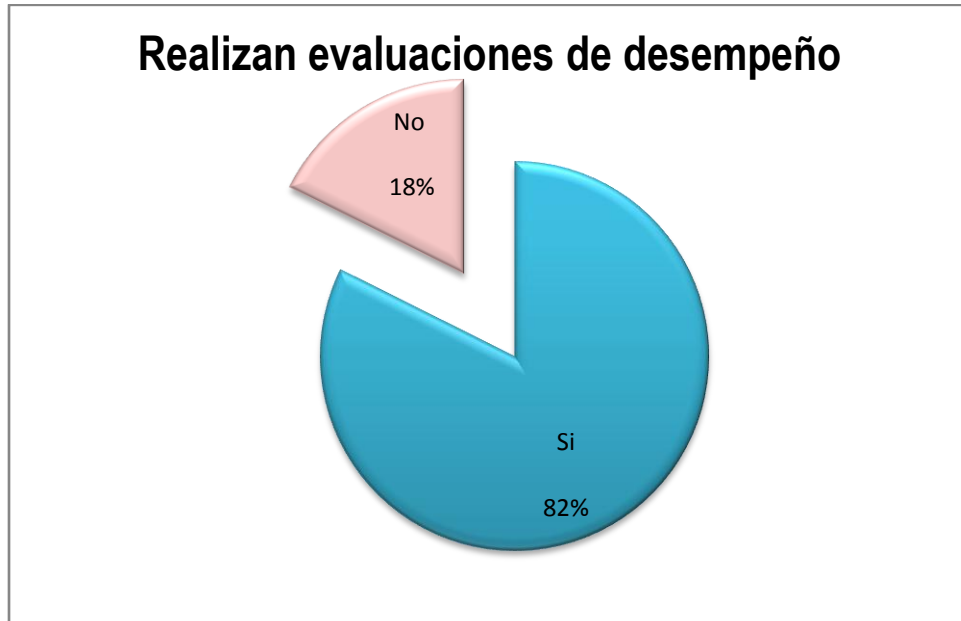
Pregunta N° 16. ¿Realiza la empresa evaluaciones de desempeño?

Objetivo: Determinar que la empresa realiza evaluaciones de desempeño a los empleados.

Cuadro N° 18

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Si	42	82%
No	9	18%
Total	51	100%

Gráfico N° 18



Interpretación:

La empresa si se preocupa por conocer el desempeño laboral de cada uno de sus empleados, debido a que un 82% de los encuestados, estos conformados por empleados de todas las áreas lo afirman así.

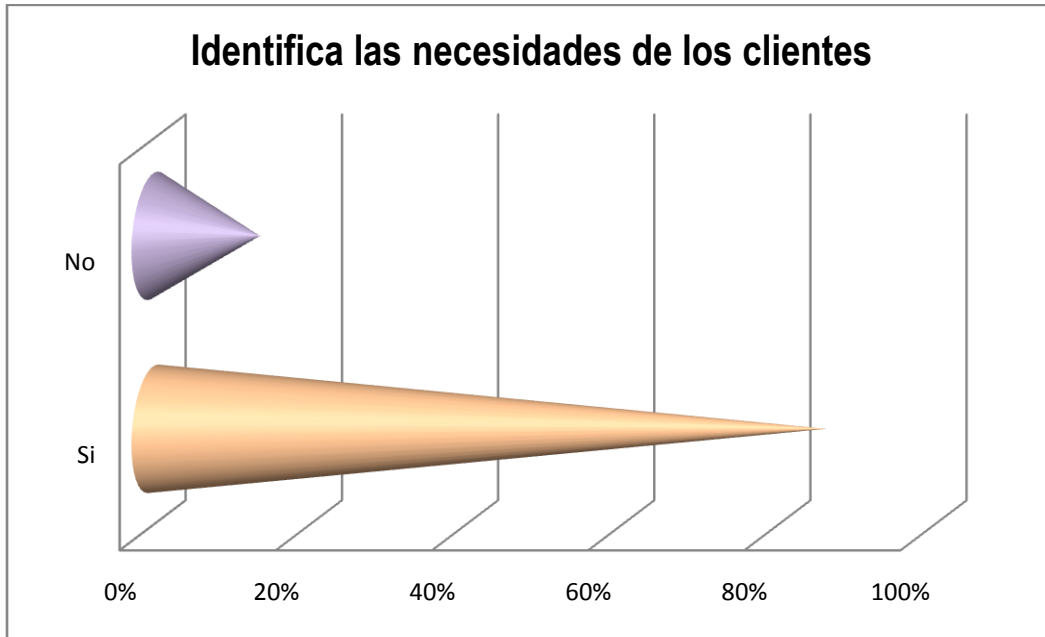
Pregunta N° 17. ¿Se preocupa la empresa por identificar las necesidades de los clientes?

Objetivo: Examinar el interés de la organización en estar a la vanguardia con las necesidades del mercado al cual se encuentra dirigido.

Cuadro N° 19

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Si	44	86%
No	7	14%
Total	51	100%

Gráfico N° 19



Interpretación:

Con la afirmación de un 86% de los encuestados se manifiesta que la empresa si se preocupa en primer lugar por la satisfacción de las necesidades de sus clientes, lo cual manifiesta que la empresa se encuentra a la vanguardia con las necesidades cambiantes de su mercado meta, logrando la plena satisfacción de los mismos.

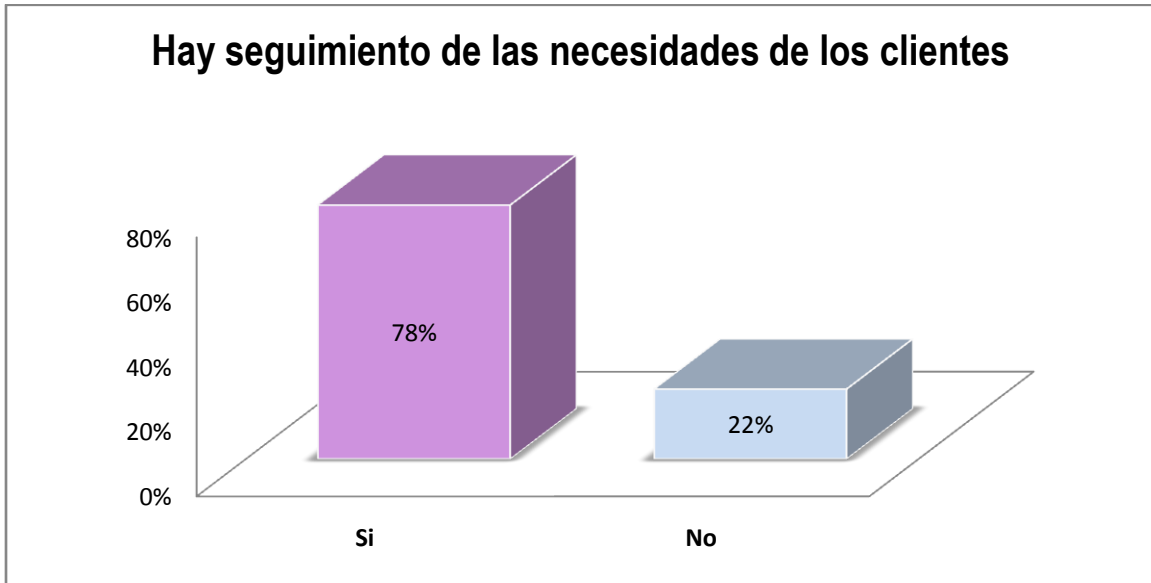
Pregunta N° 18. ¿Da seguimiento la empresa a las necesidades de los clientes?

Objetivo: Definir la importancia que la empresa da a las necesidades de su mercado objetivo.

Cuadro N° 20

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Si	40	78%
No	11	22%
Total	51	100%

Gráfico N° 20



Interpretación:

A través de los datos obtenidos se afirma que la empresa si se preocupa por la satisfacción de sus clientes, lo que les lleva a crear lazos leales y confiables con estos, generando además un valor agregado en la imagen de la empresa en cuanto al servicio que brinda.

Pregunta N° 19. ¿Cuentan los empleados con los equipos necesarios para la realización de su trabajo?

Objetivo: Investigar si la empresa se preocupa porque sus empleados cuenten con los implementos necesarios para la realización de sus actividades diarias.

Cuadro N° 21

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Si	47	92%
No	4	8%
Total	51	100%

Gráfico N° 21



Interpretación:

Con la opinión de un 92% se manifiesta que la empresa se preocupa por que sus empleados tengan todo lo que necesitan para llevar a cabo sus actividades diarias, siendo una fortaleza de la empresa puesto que permite evitar malos procedimientos, accidentes laborales y pérdidas de tiempo.

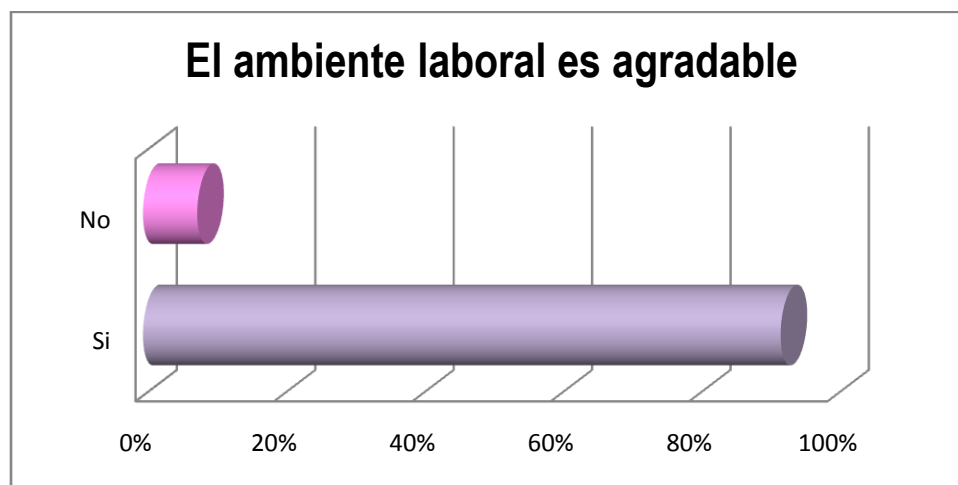
Pregunta N° 20. ¿Considera que la empresa proporciona un ambiente agradable, para realizar sus actividades de forma efectiva?

Objetivo: Establecer el tipo de clima organizacional que es percibido por parte del personal de la empresa.

Cuadro N° 22

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Si	47	92%
No	4	8%
Total	51	100%

Gráfico N° 22



Interpretación:

Un 92% afirman que la empresa les provee un ambiente agradable que les permita realizar sus tareas diarias de una forma completa y satisfactoria para ellos, concluyendo que el clima laboral percibido en la empresa les permite una estancia buena y segura tanto física como emocionalmente, permitiendo a sus empleados rendir un 100% en sus labores diarias, logrando así la empresa poder alcanzar sus objetivos y metas establecidos.

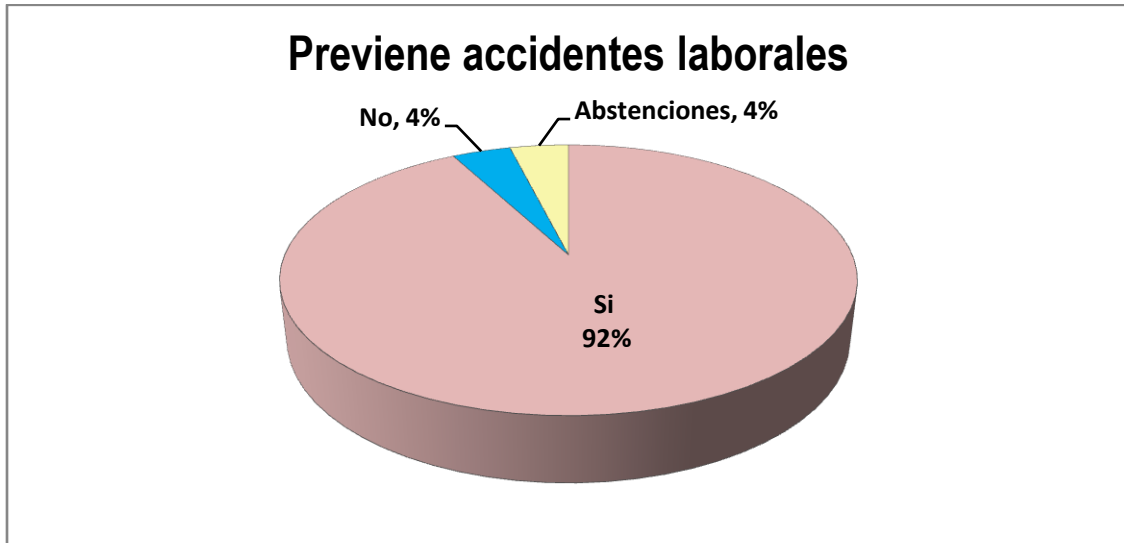
Pregunta N° 21. ¿Se preocupa la empresa por prevenir accidentes laborales?

Objetivo: Ratificar el clima organizacional y la seguridad industrial que el personal percibe en la empresa.

Cuadro N° 23

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Si	47	92%
No	2	4%
Abstenciones	2	4%
Total	51	100%

Gráfico N° 23



Interpretación:

Con la opinión del 92% de los encuestados se muestra que la empresa se preocupa por prevenir accidentes laborales, asegurando así el bienestar de sus integrantes; por lo que muchos de ellos manifiestan que para la realización de sus actividades poseen el equipo necesario y además charlas y medidas de seguridad; esto además de inspecciones internas y externas y las prestaciones del seguro social.

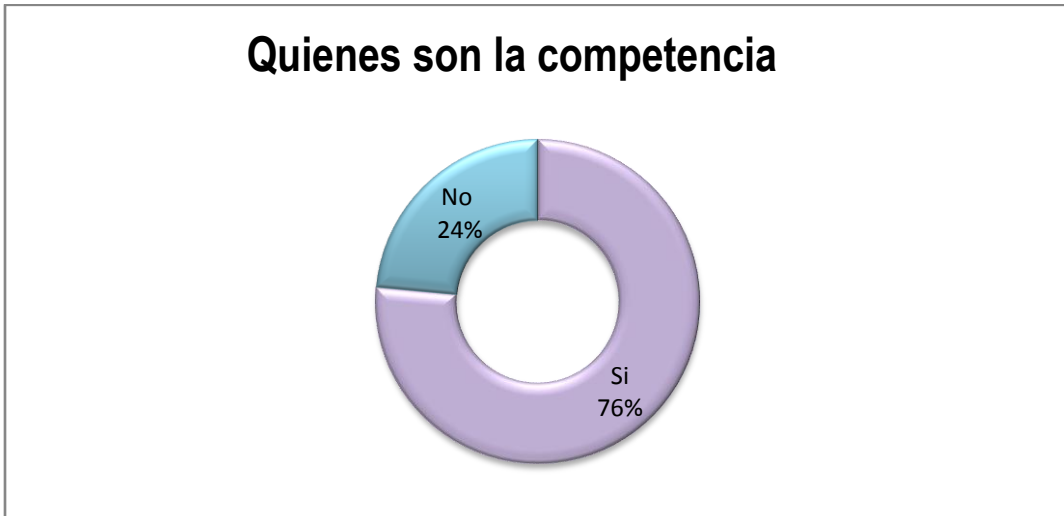
Pregunta N° 22. ¿Conoce a los competidores de la empresa?

Objetivo: Conocer las empresas competidoras que se encuentra en el mercado objetivo de la empresa.

Cuadro N° 24

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Si	39	76%
No	12	24%
Total	51	100%

Gráfico N° 24

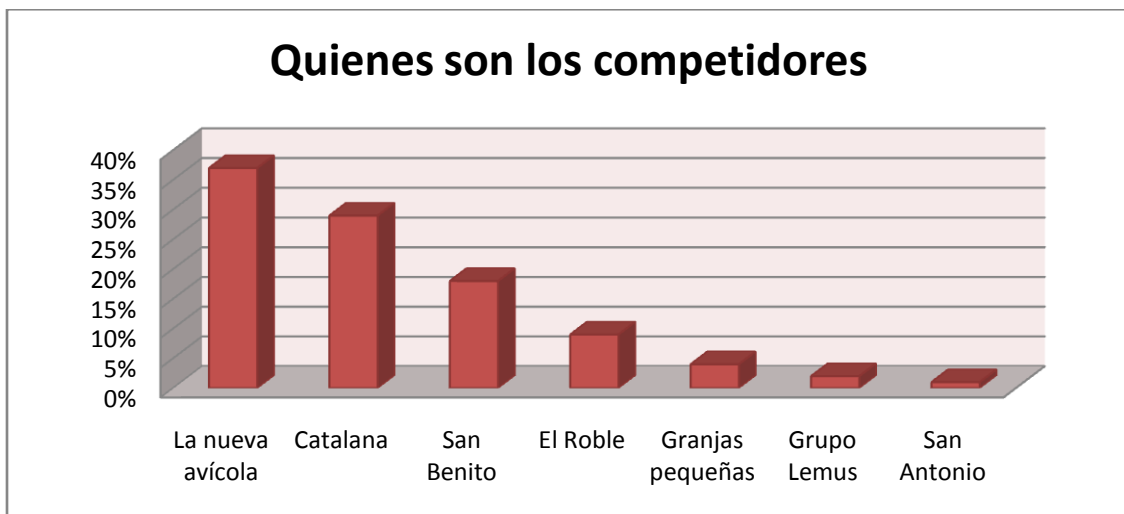


¿Podría mencionarlos?

Cuadro N° 24-A

Datos	Frecuencia	Porcentaje
La nueva avícola	28	37%
Catalana	22	29%
San Benito	14	18%
El Roble	7	9%
Granjas pequeñas	3	4%
Grupo Lemus	1	2%
San Antonio	1	1%

Gráfico N° 24-A



Interpretación:

De lo anterior se puede manifestar que la mayoría conformada por un 76% si esta a la vanguardia con los factores externos que pueden afectar a la empresa, debido a que consideran que si conocen quiénes son sus competidores y se puede observar que los más conocidos entre ellos o los considerados los más fuertes son La nueva Avícola y La Catalana.

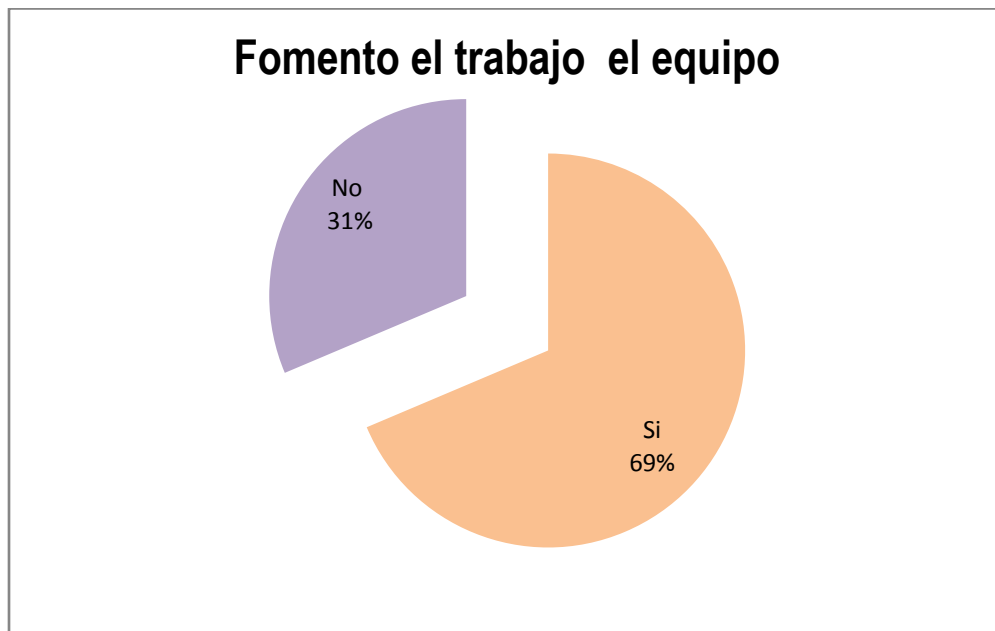
Pregunta N° 23. ¿Se fomenta el trabajo en equipo en la empresa?

Objetivo: Definir el grado de compañerismo que se fomenta en la empresa

Cuadro N° 25

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Si	35	69%
No	16	31%
Total	51	100%

Gráfico N° 25



Interpretación:

Con el apoyo de un 69% se afirma que la empresa promueve en su fuerza laboral el apoyo y compañerismo entre todos los miembros de la organización, ya que estos manifiestan que si se fomenta el trabajo en equipo, en la consecución de metas y en el desarrollo de sus actividades.

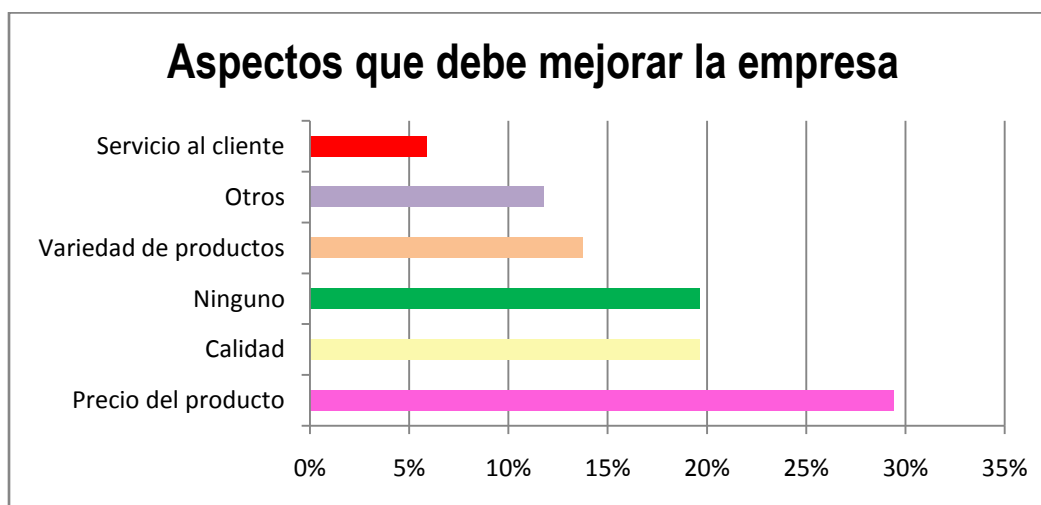
Pregunta N° 24. Según su criterio ¿Cuáles de los siguientes aspectos debería mejorar la empresa?

Objetivo: Identificar las debilidades que son detectadas en la empresa.

Cuadro N° 26

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Precio del producto	15	29%
Calidad	10	20%
Ninguno	10	19%
Variedad de productos	7	14%
Otros	6	12%
Servicio al cliente	3	6%
Total	51	100%

Gráfico N° 26



Interpretación:

Con la opinión de los encuestados se denota los aspectos que debería de mejorar la empresa son el precio del producto con un 29%, la calidad del producto con 20% y la variedad de los productos que ofrecen con 14%; sin embargo un 19% considera que todos los aspectos mencionados están bien y que la empresa no necesita mejorar nada hasta el momento.

Pregunta N° 25. ¿Le satisface su trabajo?

Objetivo: Identificar el grado de satisfacción del personal en la realización de sus labores diarias

Cuadro N° 27

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Si	42	82%
No	9	18%
Total	51	100%

Gráfico N° 27



Interpretación:

Un 82% considera que con el desarrollo de sus labores se sienten realizados, manifestando que les gusta lo que hacen, les gusta tratar y ayudar a las personas, por que se aprenden muchas cosas o simplemente porque ya están acostumbrados a hacerlo y lo hacen bien.

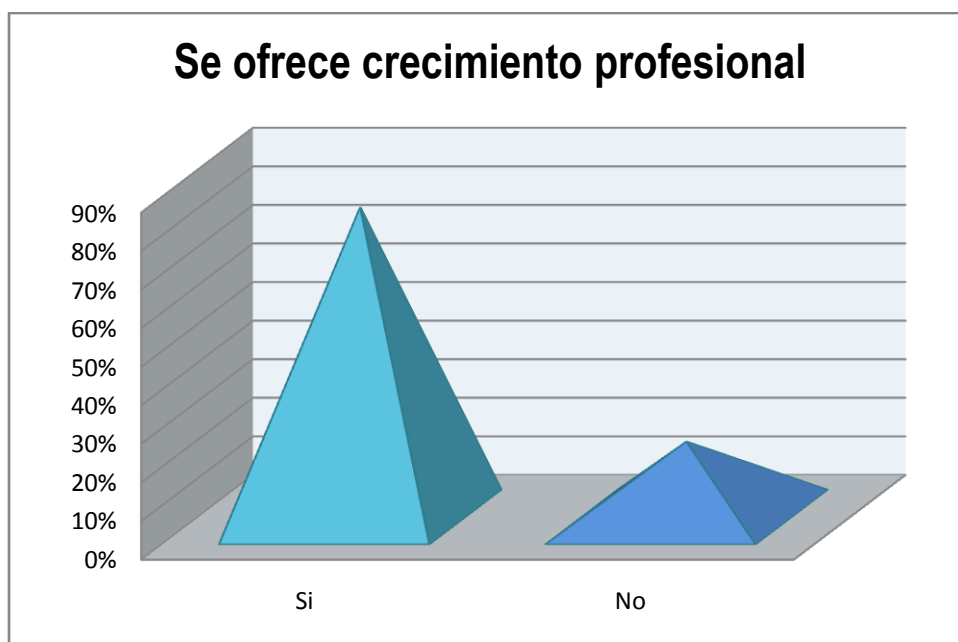
Pregunta N° 26. ¿Ofrece crecimiento profesional su empresa?

Objetivo: Conocer si la empresa cuenta con un plan de oportunidades para el personal, ante un plaza vacante.

Cuadro N° 28

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Si	41	80%
No	10	20%
Total	51	100%

Gráfico N° 28



Interpretación:

Con la afirmación del 80% se afirma que la empresa se preocupa por la realización de sus empleados, debido a que presta muchas oportunidades de crecimiento profesional lo que es una forma de motivación para ellos en la realización de sus actividades, aunado al buen clima laboral que es percibido por parte de los empleados.

ANEXO 3. GUÍA DE ENTREVISTA



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INDICACIÓN. La presente guía de preguntas está dirigida a los Gerentes de Empresas Guanacas con el objetivo de obtener información objetiva acerca de todas las operaciones de la empresa. Agradeciéndoles de antemano su fina y amable colaboración para la realización de esta investigación; anticipando que la información brindada será estrictamente de uso confidencial y académico.

I. GENERALIDADES.

1. ¿Cuál es la misión y visión de la empresa?
2. ¿Cuáles considera que son los valores que distinguen principalmente a la empresa?
3. ¿Cuáles son los objetivos en el mediano y en largo plazo?
4. Mencione de las estrategias más importantes de la empresa.
5. ¿Se evalúa periódicamente el cumplimiento de los objetivos?
6. ¿Con qué frecuencia?
7. ¿Qué herramientas administrativas utilizan para la medición del cumplimiento de metas y objetivos?
8. ¿Cómo se toman las decisiones en la empresa?
9. ¿Quiénes participan en el proceso de toma de decisiones?
10. ¿A través de qué instrumentos administrativos se apoyan para la toma de decisiones?
11. Según su criterio, ¿En qué fase del ciclo de vida se encuentra la empresa?
Crecimiento Sostenimiento Desarrollo
Explique _____

II. FINANZAS

- 1 ¿De acuerdo con sus últimos ejercicios fiscales la empresa se encuentra operando con pérdidas y ganancias?
- 2 ¿Cómo se ha manifestado la liquidez de la empresa en los últimos 3 años?
- 3 ¿La empresa tiene deudas actualmente? ¿De qué tipo a corto plazo o a largo plazo?
- 4 ¿La empresa da donaciones? Explique
- 5 ¿Sus Estados Financieros y la Contabilidad se mantienen al día?
- 6 ¿Con qué frecuencia se realizan balances de comprobación?
- 7 ¿Realizan análisis financieros comparativos?
- 8 ¿Qué utilidad le ofrecen los estados financieros?
- 9 Además de las auditorías; ¿Qué controles adicionales realiza la empresa en sus operaciones financieras?
- 10 ¿Considera que la empresa está en la capacidad de realizar algún tipo de inversión y en qué?
- 11 ¿La contabilidad se realiza de forma interna o externa?
- 12 ¿Cuenta la empresa con estrategias de costos para su competitividad? ¿Cuáles?
- 13 ¿Considera que se están logrando las estrategias anteriormente mencionadas?
Si ¿Cómo? _____
No ¿Por qué? _____
- 14 ¿Cuál es el periodo de recuperación de capital y que tasa de rentabilidad tienen?

III. VENTAS Y COMERCIALIZACIÓN

- 1 ¿Cuál es el volumen de ventas mensual y anual de los dos últimos años?
- 2 ¿Tienen un segmento de mercado definido? Podría definirlo brevemente.
- 3 ¿Qué participación tiene la empresa?
- 4 ¿Tienen planes de expansión a nivel internacional?
- 5 ¿La empresa ha considerado la distribución de otros productos? ¿Cuáles?
- 6 ¿En qué porcentaje considera que el consumo de su producto ha aumentado o disminuido? ¿Por qué?
- 7 ¿Cuál es el nicho de mercado al cual su producto se encuentra dirigido?

- 8 ¿Se evalúa la satisfacción del servicio al cliente? ¿A través de qué medios y con qué regularidad?
- 9 ¿Quiénes considera que son sus principales competidores? Menciónelos por favor
- 10 Mencione las ventajas y desventajas que usted tiene en relación a sus competidores
- 11 ¿Cuáles son los criterios técnicos para fijar precios de los productos?
- 12 ¿A través de qué políticas y estrategias de venta se promueven sus productos?
- 13 ¿Cuáles son los canales de distribución que utilizan?
- 14 ¿Quiénes constituyen su cartera de clientes?
- 15 ¿Quiénes son sus principales proveedores, de que tipo y cómo es la relación con ellos?
- 16 ¿Las instalaciones proporcionan accesibilidad a clientes y proveedores?

IV. RIESGO

- 1 Según su criterio, ¿Qué tipo de riesgos enfrenta actualmente la empresa?
- 2 ¿Qué acciones considera que deberían tomarse para sobreponerse a las dificultades anteriormente mencionadas?

V. ORGANIZACIÓN

- 1 ¿Considera que existen buenos canales de comunicación en la empresa? ¿Cuáles?
- 2 ¿Se fomenta el trabajo en equipo?
- 3 ¿Considera que la empresa cuenta con buenas condiciones físicas para la realización de actividades?
- 4 ¿La empresa cuenta con los equipos necesarios para la realización de sus operaciones?
- 5 ¿La empresa se preocupa por prevenir accidentes laborales? ¿Cómo?
- 6 ¿Proporciona la empresa oportunidades de capacitación a sus empleados?
- 7 ¿Se proporcionan incentivos a los empleados? ¿De qué tipo?
- 8 ¿La empresa realiza evaluaciones de desempeño? ¿Con qué frecuencia?
- 9 ¿Considera que en la empresa existe un buen clima laboral? Explique brevemente ¿Cómo?

10 ¿Existe armonía entre los objetivos organizacionales con los objetivos personales?

11 ¿Hay oportunidades de crecimiento profesionales?

ANEXO 4. RESOLUCIÓN DE LA ENTREVISTA

A. ENTREVISTA A GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

GENERALIDADES.

1. ¿Cuál es la misión y visión de la empresa?

No están definidas, la empresa surgió por una emergencia debido a una situación que se tenía en ese momento debido a los altos costos de distribución, por lo cual no hubo tiempo para preparar todo detalladamente.

2. ¿Cuáles considera que son los valores que distinguen principalmente a la empresa?

Responsabilidad y puntualidad, ya que sin eso no se puede hacer nada.

3. ¿Cuáles son los objetivos en el mediano y en largo plazo?

El propósito de EGG es organizar y desarrollar una empresa distribuidora con una red de puntos de venta a nivel de las áreas urbanas y rurales del país y en el exterior, para prestar un servicio de abastecimiento adecuado y oportuno a todo tipo de establecimiento que venda productos de consumo masivo.

4. Mencione de las estrategias más importantes de la empresa.

- Maximizar los precios por canal
- Eficientizar las rutas de distribución y no incrementar las rutas

5. ¿Se evalúa periódicamente el cumplimiento de los objetivos?

No se evalúan exactamente sino a través de los controles establecidos se ve el rumbo de la empresa.

6. ¿Con qué frecuencia?

Ninguna establecida

7. ¿Qué herramientas administrativas utilizan para la medición del cumplimiento de metas y objetivos?

Ninguna establecida aun.

8. ¿Cómo se toman las decisiones en la empresa?

Se tiene establecido un comité el cual está compuesto por las gerencias de la empresa, quienes semanalmente para analizar la situación en la que opera la empresa, llegando a un consenso el cual es trasladado a la presidenta de la empresa.

9. ¿Quiénes participan en el proceso de toma de decisiones?

El comité de gerentes, quienes son los que deciden, pero así mismo algunos gerentes se reúnen con los supervisores y jefes de su áreas, quienes les exponen ideas e inquietudes que muchas de ellas son trasladadas al comité en la elaboración de aspectos importantes para la reunión.

10. ¿A través de qué instrumentos administrativos se apoyan para la toma de decisiones?

Ya se tiene una agenda establecida y es la que se trata siempre, además se usa reportes que cada gerente prepara con anterioridad.

11. Según su criterio, ¿En qué fase del ciclo de vida se encuentra la empresa?

Crecimiento Sostenimiento Desarrollo

Explique: La empresa se encuentra en esta fase debido a la crisis económica mundial.

FINANZAS

1. ¿De acuerdo con sus últimos ejercicios fiscales la empresa se encuentra operando con pérdidas y ganancias?

Según los tres períodos fiscales la empresa se encuentra operando con utilidades, aunque en ocasiones se perciben pérdidas debido a la acumulación de inventario en bodega.

2. ¿Cómo se ha manifestado la liquidez de la empresa en los últimos 3 años?
La liquidez en los últimos tres años ha sido aceptable, para la Junta General de Accionistas, lo cual se ha mantenido funcionando de la misma manera.
3. ¿La empresa tiene deudas actualmente? ¿De qué tipo a corto plazo o a largo plazo?
La empresa no tiene deuda con ninguna institución financiera hasta el momento.
4. ¿La empresa da donaciones? Explique
Si, la empresa entrega donaciones a diferentes hogares que lo necesitan demostrando el interés de ayudar a la sociedad.
5. ¿Sus Estados Financieros y la Contabilidad se mantienen al día?
Efectivamente los estados financieros como la contabilidad se mantienen al día.
6. ¿Con qué frecuencia se realizan balances de comprobación?
Ya que llevamos la contabilidad electrónicamente, tenemos la facilidad que el sistema nos genera un balance de comprobación a cualquier momento y a una determinada fecha.
7. ¿Realizan análisis financieros comparativos?
Si, la empresa realiza estados financieros comparativos entre un periodo y otro, para ver el crecimiento que se obtuvo con el objeto de conocer cuál es la situación de la empresa.
8. ¿Qué utilidad le ofrecen los estados financieros?
Los estados financieros sirven de ayuda para analizar la situación financiera de la empresa y poder tomar la mejor decisión para beneficiar la situación económica.
9. Además de las auditorías; ¿Qué controles adicionales realiza la empresa en sus operaciones financieras?
Aparte de la auditoría se realizan reuniones con los diferentes gerentes y jefes de área para evaluar el funcionamiento de la empresa.
10. ¿Considera que la empresa está en la capacidad de realizar algún tipo de inversión y en qué?

Considero que si la empresa tiene la capacidad de realizar algún tipo de inversión que pueda mejorar el sistema general de la empresa, así como adquirir nuevos software que se apegue a la necesidad de cada uno de los empleados.

11. ¿La contabilidad se realiza de forma interna o externa?

La contabilidad se realiza internamente y existe un departamento para ello.

12. ¿Cuenta la empresa con estrategias de costos para su competitividad? ¿Cuáles?

No se cuentan con costos porque no se produce, sino se tienen gastos debido al giro que es la distribución y lo que se trata es de reducirlos, a través de la optimización de los costos de distribución por canal.

13. ¿Considera que se están logrando las estrategias anteriormente mencionadas?

Si ¿Cómo? _____

No ¿Por qué? _____

No se trabajan con costos sino que con gastos.

14. ¿Cuál es el periodo de recuperación de capital y que tasa de rentabilidad tienen?

Porque no se tiene inversión en activo fijo y la tasa de rentabilidad varía dependiendo de la cantidad de productos que se tenga en bodega.

RIESGO

1. Según su criterio, ¿Qué tipo de riesgos enfrenta actualmente la empresa?

La competencia que crece cada día más

2. ¿Qué acciones considera que deberían tomarse para sobreponerse a las dificultades anteriormente mencionadas?

Mejorar cada día mas, estando a la vanguardia para ofrecer algo mejor que la competencia.

ORGANIZACIÓN

1. ¿Considera que existen buenos canales de comunicación en la empresa? ¿Cuáles?

No, no tenemos intranet y para la obtención de información se necesita estar visitando las áreas aunque si hay colaboración por parte de ellas.

2. ¿Se fomenta el trabajo en equipo?

Si.

3. ¿Considera que la empresa cuenta con buenas condiciones físicas para la realización de actividades?

Si.

4. ¿La empresa cuenta con los equipos necesarios para la realización de sus operaciones?

Sí, todo lo que requiere el trabajo que desarrollan, por ejemplo fajas, guantes y mascarillas para los de bodega, estos entre otros implementos.

5. ¿La empresa se preocupa por prevenir accidentes laborales? ¿Cómo?

Si, proveyendo los equipos necesarios y además las charlas que imparte el Seguro Social dos veces al año.

6. ¿Proporciona la empresa oportunidades de capacitación a sus empleados?

Raras veces, debido a la comodidad que se tiene como gerente y los jefes de áreas; sin embargo en ocasiones se ha solicitado capacitaciones por parte del Insaforp en la cual el costo es absorbido por la empresa. No obstante cada área cuenta con un presupuesto establecido el cual no debe excederse.

7. ¿Se proporcionan incentivos a los empleados? ¿De qué tipo?

En el área de ventas si hay comisiones, en el área administrativa no hay incentivos de ese tipo sino descansos permisos y oportunidades de estudio.

8. ¿La empresa realiza evaluaciones de desempeño? ¿Con qué frecuencia?

Si, se debe de conocer como están realizando las obligaciones cada uno de los empleados y además saber si se esta trabajando eficientemente.

9. ¿Considera que en la empresa existe un buen clima laboral? Explique brevemente ¿Cómo?

Si, se trata de mejorar siempre para que los empleados se sientan cómodos.

10. ¿Existe armonía entre los objetivos organizacionales con los objetivos personales?

Es muy difícil debido a que lo que la empresa siempre ve es que los gastos disminuyan, que las ventas aumenten y los objetivos principales de la mayoría de empleados es que sus sueldos aumenten o incentivos económicos que la empresa no da debido a las limitantes de no sobrepasar los gastos establecidos en el presupuesto.

11. ¿Hay oportunidades de crecimiento profesionales?

Si en el área de bodega hay personas que empezaron de ayudantes y ahora son jefes

B. ENTREVISTA A GERENTE DE VENTAS Y OPERACIONES

GENERALIDADES.

1. ¿Cuál es la misión y visión de la empresa?

La misión es mejorar la calidad de sus productos ofreciendo un bienestar a la población en general, ofreciéndoles un sentido de seguridad y una atención personalizada; y la visión como ser una empresa líder y reconocida en el interior como en el exterior del país.

2. ¿Cuáles considera que son los valores que distinguen principalmente a la empresa?

Puntualidad y responsabilidad, podría decirse

3. ¿Cuáles son los objetivos en el mediano y en largo plazo?

Solo se tiene un objetivo empresarial, El propósito de EGG es organizar y desarrollar una empresa distribuidora con una red de puntos de venta a nivel de las áreas urbanas y rurales del país y en el exterior, para prestar un servicio de abastecimiento adecuado y oportuno a todo tipo de establecimiento que venda productos de consumo masivo.

4. Mencione de las estrategias más importantes de la empresa.
- Venta promedio mensual 70,000 cajas
 - Maximizar los precios por canal
 - Eficientizar las rutas de distribución y no incrementar las rutas
 - Diseñar una estrategia de crecimiento de la marca Mr. EGG
5. ¿Se evalúa periódicamente el cumplimiento de los objetivos?
- No
6. ¿Con qué frecuencia?
- Ninguna es eventual
7. ¿Qué herramientas administrativas utilizan para la medición del cumplimiento de metas y objetivos?
- Ninguna
8. ¿Cómo se toman las decisiones en la empresa?
- Hay un comité que reúne semanalmente y que trata una agenda establecida, luego se detalla lo acordado y se le presenta a la presidenta.
9. ¿Quiénes participan en el proceso de toma de decisiones?
- Los gerentes y la presidenta de la empresa, sin embargo se toman en cuenta algunos criterios abonados por los vendedores ya que son los que tratan directamente con la competencia y los clientes, pero los que deciden al final siempre son los gerentes
10. ¿A través de qué instrumentos administrativos se apoyan para la toma de decisiones?
- La elaboración de indicadores que presenten lo que se va a tratar en el comité, estos los prepara cada gerente
11. Según su criterio, ¿En qué fase del ciclo de vida se encuentra la empresa?
- Crecimiento Sostenimiento Desarrollo

Explique. La empresa ha crecido desde sus inicios hace 7 años aproximadamente y ahora está en un punto de sostenimiento en el que lucha por crecer y crecer aun más sin embargo hay factores externos que afectan directa o indirectamente, pero por el momento se encuentra bien y estable.

VENTAS Y COMERCIALIZACIÓN

1. ¿Cuál es el volumen de ventas mensual y anual de los dos últimos años?
Aproximadamente en cajas 70,000 mensual, lo que equivale a \$2.2 millones, dando anualmente 840,000 cajas y \$26.4 millones.
2. ¿Tienen un segmento de mercado definido? Podría definirlo brevemente.
El producto está dirigido al público en general debido a que es un producto de consumo masivo, las segmentos de mercado están divididos en cuatro que son los siguientes:
Detalle o ruteo: Tiendas, comedores, y comerciales.
Mayoreo: Mayoristas con distribución propia
Supermercados: Cadenas de supermercado como: Selectos, Despensa de don Juan (Walmart), Hiper Paíz (Walmart), Europa.
Rutas Especiales: Panaderías, Empresas procesadoras de alimentos, Cooperativas, Restaurantes, Hoteles, Hospitales.
3. ¿Qué participación tiene la empresa?
Actualmente posee el 31%
4. ¿Tienen planes de expansión a nivel internacional?
En este momento no, debido a la situación económica mundial que se ha creado
5. ¿La empresa ha considerado la distribución de otros productos? ¿Cuáles?

Históricamente se trato de hacerlo, pero los empleados se enfocaron en vender los otros productos debido a que muchas veces estos ofrecían una mejor comisión, y así iban dejando de lado la venta de huevos, por lo cual no se tienen ningún plan de estos a futuro.

6. ¿En qué porcentaje considera que el consumo de su producto ha aumentado o disminuido?
¿Por qué?

Ha disminuido debido a tres situaciones al incremento en la competencia; en los meses de mayo a agosto se incrementa el consumo de verduras y hortalizas; y, al creciente consumo en el uso de los celulares que quitan gran parte de la capacidad adquisitiva del cliente.

7. ¿Cuál es el nicho de mercado al cual su producto se encuentra dirigido?
El consumidor final.

8. ¿Se evalúa la satisfacción del servicio al cliente? ¿A través de qué medios y con qué regularidad?

Si, a través de llamadas telefónicas y supervisiones personales para ver la cobertura del vendedor y el servicio que dan.

9. ¿Quiénes considera que son sus principales competidores? Menciónelos por favor
La Catalana, La San Benito y La nueva Avícola, entre otras granjas

10. Mencione las ventajas y desventajas que usted tiene en relación a sus competidores
Los canales de distribución es una ventaja muy buena.

11. ¿Cuáles son los criterios técnicos para fijar precios de los productos?
Los niveles de inventarios de bodega

12. ¿A través de qué políticas y estrategias de venta se promueven sus productos?
Publicidad POP y los camiones que son vallas móviles.

13. ¿Cuáles son los canales de distribución que utilizan?

Detalle o ruteo: Tiendas, comedores, y comerciales.

Mayoreo: Mayoristas con distribución propia

Supermercados: Cadenas de supermercado como: Selectos, Despensa de don Juan (Walmart), Hiper Paíz (Walmart), Europa.

Rutas Especiales: Panaderías, Empresas procesadoras de alimentos, Cooperativas, Restaurantes, Hoteles, Hospitales.

14. ¿Quiénes constituyen su cartera de clientes?

Supermercados, hoteles, panaderías, restaurantes y público en general

15. ¿Quiénes son sus principales proveedores, de que tipo y cómo es la relación con ellos?

Las granjas y el que da las charolas de los huevos

16. ¿Las instalaciones proporcionan accesibilidad a clientes y proveedores?

Sí, porque el lugar es grande, céntrico y accesible a las principales carreteras

RIESGO

1. Según su criterio, ¿Qué tipo de riesgos enfrenta actualmente la empresa?

La delincuencia, es un factor crucial debido al incremento de esta que afecta todas las rutas y se hace necesario pagar rentas para protección del producto, de los equipos y por supuesto del personal.

2. ¿Qué acciones considera que deberían tomarse para sobreponerse a las dificultades anteriormente mencionadas?

Se ha instalado en los vehículos el sistema GPS para seguridad, además tienen cajas de seguridad y a los vendedores se les permite andar \$100 en la bolsa para cualquier emergencia que se les presente.

ORGANIZACIÓN

1. ¿Considera que existen buenos canales de comunicación en la empresa? ¿Cuáles?
No, son malos porque no hay intranet para estar conectados entre si.
2. ¿Se fomenta el trabajo en equipo?
Si, es muy importante el esfuerzo conjunto en algunas áreas como bodega.
3. ¿Considera que la empresa cuenta con buenas condiciones físicas para la realización de actividades?
Sí, porque es un lugar amplio que permite transito libre de personas y la movilización de equipos y productos
4. ¿La empresa cuenta con los equipos necesarios para la realización de sus operaciones?
Si, cuentan con todo lo necesario y a tiempo.
5. ¿La empresa se preocupa por prevenir accidentes laborales? ¿Cómo?
Si, a pesar que el tipo de trabajo que desarrolla el riesgo es mínimo, pero se vela porque tengan el equipo adecuado; además los vendedores cuentan con un seguro de vida para asegurar el bienestar de su familia.
.
6. ¿Proporciona la empresa oportunidades de capacitación a sus empleados?
Si principalmente a los vendedores, quienes son los que tienen el contacto directo con los clientes.
7. ¿Se proporcionan incentivos a los empleados? ¿De qué tipo?
En el área de ventas los incentivos son monetarios por venta, en bodega hay horas extras, bonificaciones y premios a los bodegueros que no dañen el producto.
8. ¿La empresa realiza evaluaciones de desempeño? ¿Con qué frecuencia?
Si
9. ¿Considera que en la empresa existe un buen clima laboral? Explique brevemente ¿Cómo?

Es bueno, la puerta de mi oficina siempre se encuentra abierta para todos los empleados que deseen comunicarse conmigo, como jefes no somos rígidos sino accesibles a cualquier opinión por parte de los empleados.

10. ¿Existe armonía entre los objetivos organizacionales con los objetivos personales?

En mi área sí, porque un objetivo organizacional es incrementar las ventas al hacerlo las comisiones se incrementan beneficiando directamente al empleado, quien busca mejorar su situación económica.

11. ¿Hay oportunidades de crecimiento profesionales?

Si