

Universidad Andina Simón Bolívar
Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

Tema:

“Sistemas de control estratégico en las empresas.
Caso: “DOVAL CIA. LTDA”

Silvia Valencia S.

2011

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

77

Atentamente

Ing. Silvia Valencia S.

Quito, Marzo 2011

Universidad Andina Simón Bolívar
Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

Tema:

“Sistemas de control estratégico en las empresas.
Caso: “DOVAL CIA. LTDA”

Autora: Silvia Valencia S.

Tutor: Ing. Wilson Mariño.

Quito, 2011

RESUMEN

El propósito principal de este análisis, es conocer la situación actual de *Doval*, empresa dedicada a la comercialización y distribución de productos veterinarios a nivel local y nacional. *Doval* es una empresa que lleva alrededor de 4 años en el mercado; sus servicios dan un amplio enfoque en la atención al cliente lo que le ha permitido proporcionar un valor intangible, marcando la diferencia y fidelización de sus clientes.

Para lograr este fin se propone la implementación de un Cuadro de Control Gerencial basado en la metodología del Balanced Scorecard como parte de las estrategias de mejoramiento en el servicio a corto y largo plazo. El cuadro de control gerencial permite a la alta administración tener un acceso de la información global de la empresa a través de indicadores estratégicos, facilitando la toma de decisiones oportunas. La información utilizada para el desarrollo de la presente investigación se obtuvo directamente de la empresa objeto de estudio, encuestas y entrevistas a clientes actuales, clientes de la competencia y clientes perdidos durante el último año. Adicionalmente se realizó una revisión bibliográfica para la sustentación teórica de la tesis.

En el capítulo I, se detalla la filosofía de la empresa, su misión, visión, valores corporativos y organización estructural actual de la empresa. En el capítulo II se menciona los principales sistemas de administración utilizados y aplicados por las organizaciones. En el capítulo III se realiza un diagnóstico interno y externo de *Doval*, identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, así como un análisis competitivo identificando las principales ventajas competitivas que tiene frente a la competencia. En el capítulo IV se diseña un Cuadro de Control Gerencial para *Doval* y finalmente el capítulo V muestra las principales conclusiones y recomendaciones de la investigación.

DEDICATORIA

A Dios por ser la luz y guía de mi vida. A mis padres, Julieta y León, a mis hermanas: Biviana, Alexandra, Julissa y Yesenia por su cariño, amor, sacrificio, dedicación y apoyo incondicional para alcanzar esta meta. A todos mis amigos y personas especiales por su apoyo en todos los momentos alegres y difíciles de mi vida.

AGRADECIMIENTO

A mi Director, el Ing. Wilson Mariño, por su paciencia, apoyo y guía en el desarrollo del presente trabajo. A mi familia por su incondicional apoyo en el camino hacia esta meta. A Doval por colaborar y facilitar el acceso a la información necesaria para esta tesis. A todos quienes conforman la Universidad Andina Simón Bolívar, autoridades, personal administrativo y profesores, por su desempeño profesional y humano en beneficio de todos los estudiantes. Mil gracias a todos.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	11
CAPITULO I.....	13
1. DESCRIPCION DE LA EMPRESA.....	13
1.1. Reseña histórica.....	13
1.2. Objeto de la Empresa.....	13
1.3. Misión.....	13
1.4. Visión	13
1.5. Principios y Valores Corporativos.....	14
1.5.1. Principios Corporativos	14
1.5.2. Valores Corporativos.....	14
1.6. Política de la calidad.....	14
1.7. Situación actual de la empresa	15
1.7.1. Estructura organizacional de la empresa	15
1.7.2. Recurso Humano	15
1.7.3. Procesos Internos.....	16
1.7.4. Tecnología	17
1.7.5. Clientes Actuales	17
1.7.6. Situación Financiera	17
1.7.6.1. Balance General.....	17
1.7.6.2. Estado de Pérdidas y Ganancias	19
CAPITULO II.....	20
2. SUSTENTACION TEORICA.....	20
2.1 Posicionamiento Estratégico de las Empresas.....	20
2.1.1. Control Estratégico	20
2.1.2. La Planificación Estratégica en la Dirección de Empresas	22
2.1.3. Estrategia competitiva de Porter.....	24
2.1.3.1. Análisis de la Estructura Industrial.....	25
2.1.3.2. Dificultades de aplicación de la Estrategia de Porter	28
2.2. Modelos para el Control de la Gestión en las Empresas	29
2.2.1 Modelos Tradicionales para el Control de la Gestión en las Empresas.....	29
2.2.1.1 La Administración por Objetivos	30
2.2.1.2 Modelo Tradicional de la Contabilidad Financiera	31
2.2.2 Nuevo Modelo: Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard de Norton y Kaplan	32
2.2.2.1 ¿Por qué utilizar un Cuadro de Mando Integral?.....	38
2.2.2.2 Beneficios del Cuadro de Mando Integral.....	39
2.2.2.3 Introducir la estrategia en la organización.....	39
2.2.2.4 Factores de riesgo para el éxito de un CMI	41
2.2.2.5 Perspectivas en las que se basa el CMI	41
2.2.2.5.1 Perspectiva Financiera.....	42
2.2.2.5.2 Perspectiva del Cliente	43
2.2.2.5.3. Perspectiva de Procesos Internos.....	45
2.2.2.5.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	46
2.2.2.6 Vinculación de indicadores del CMI.....	48
2.2.2.7 Cuadro comparativo de los diferentes Modelos de Gestión	50
2.2.2.8. Selección del Modelo de Control de Gestión para Doval	52

CAPITULO III	53
3 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA.....	53
3.1 Diagnóstico Externo de la Empresa.....	53
3.1.1. Análisis del Entorno y Competencia	53
3.1.1.1. Análisis del Entorno	53
3.1.1.2. Análisis de la Industria	58
3.1.1.2.1 Competencia Actual	58
3.1.1.2.2 Competencia Potencial	60
3.1.1.2.3 Productos Sustitutos	61
3.1.1.2.4 Proveedores	61
3.1.1.2.5 Clientes	61
3.2 Diagnóstico Interno y Financiero de la Empresa.....	64
3.2.1 Análisis Financiero.....	64
3.2.2 Análisis al Interior de la Empresa.....	69
3.2.2.1. Condensado encuestas a clientes actuales y entrevistas a clientes perdidos	69
3.3 Análisis FODA	73
3.3.1 Análisis Interno	74
3.3.2 Análisis Externo	74
3.4 Determinación de la Ventaja Competitiva.....	75
CAPITULO IV	78
4 DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD DOVAL CIA. LTDA.	78
4.1 Determinación de la Estrategia.....	78
4.2 Construcción del Cuadro de Mando Integral (CMI)	78
4.2.1. Etapa 1: Planeación y Diseño	78
4.2.1.1 Análisis FODA de la Empresa	78
4.2.1.2 Búsqueda de Valores	79
4.2.1.3 Formulación de la Misión.....	79
4.2.1.4 Determinación de la Visión	80
4.2.1.5 Determinación de los Objetivos	81
4.2.2. Etapa 2: Implementación.....	81
4.2.2.1 Temas Estratégicos.....	81
4.2.2.2 Perspectivas	82
4.2.2.2.1. Perspectiva Financiera.....	82
4.2.2.2.2 Perspectiva de Clientes.....	83
4.2.2.2.3 Perspectiva Interna de Procesos	84
4.2.2.2.4 Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo.....	85
4.2.2.3 Mapa Estratégico	86
4.2.2.4. Indicadores Estratégicos	88
4.2.2.5 Estrategias y Planes de Acción.....	90
4.2.2.6 Indicadores para medir la Estrategia	92
4.2.2.7 Métricas de los Indicadores Estratégicos y Seguimiento	92
CAPITULO V	97
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	97
5.1. Conclusiones.....	97
5.2. Recomendaciones	99
BIBLIOGRAFIA.....	100

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro # 1 Distribución de Personal.....	15
Cuadro # 2 Evolución de la Gerencia Estratégica	24
Cuadro # 3 El indicador de los temas financieros estratégicos	43
Cuadro # 4 Los inductores de aprendizaje y crecimiento para situaciones concretas	48
Cuadro # 5 Ejemplos de Objetivos Estratégicos	49
Cuadro # 6 Ejemplo de un Árbol Causal.....	50
Cuadro # 7 Cuadro Resumen de los Modelos de Control de la Gestión Empresarial	51
Cuadro # 8 Subsector: Comercialización de Productos Veterinarios. Aplicación de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter	63
Cuadro # 9 Análisis Financiero comparativo	68
Cuadro # 10 Marcas vendidas con mayor frecuencia.....	70
Cuadro # 11 Lo que más le gusta del servicio de Doval	71
Cuadro # 12 Lo que menos le gusta del servicio de Doval	72
Cuadro # 13 Lo que menos le gusta del servicio de Doval	73
Cuadro# 14 Análisis Interno.....	74
Cuadro# 15 Análisis Externo.....	74
Cuadro # 16 Análisis de Competitividad.....	76
Cuadro # 17 Objetivos Financieros	83
Cuadro # 18 Objetivos del Cliente	84
Cuadro # 19 Objetivos de Procesos Internos.....	84
Cuadro # 20 Objetivos de Aprendizaje y Desarrollo.....	85
Cuadro # 21 Mapa Estratégico	87
Cuadro # 22 Árbol Causal Doval	88
Cuadro # 23 Indicadores Estratégicos Doval 2011	89
Cuadro # 24 Estrategias y Planes de Acción	90
Cuadro # 25 Indicadores para medir la Estrategia.....	92
Cuadro # 26 Cuadro de Control Gerencial Doval 2011	93
Cuadro # 27 Cuadro de Control Gerencial Doval 2012	94
Cuadro # 28 Cuadro de Control Gerencial Doval 2013	95
Cuadro # 29 Cuadro de Control Gerencial Doval 2014	96

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico # 1 Estructura Organizativa por Funciones	15
Gráfico # 2 Cadena de Valor.....	16
Gráfico # 3 Análisis de la Estructura Industrial	28
Gráfico # 4 Creación de Valor en las Organizaciones.....	33
Gráfico # 5 Estructura del Cuadro del Mando Integral	36
Gráfico # 6 El Cuadro de Mando Integral como una estructura o marco estratégico para la acción.....	37
Gráfico # 7 La perspectiva del cliente. Indicadores centrales	44
Gráfico # 8 La perspectiva del proceso interno. El modelo de la cadena genérica de valor	46
Gráfico # 9 La estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento	47

Gráfico # 10 Marcas vendidas con mayor frecuencia	70
Gráfico # 11 Lo que más le gusta del servicio de Doval.....	71
Gráfico # 12 Lo que menos le gusta del servicio de Doval.....	72
Gráfico # 13 Publicidad más efectiva.....	73

LISTADO DE ANEXOS

Anexo # 1 Modelo de encuesta a Clientes Actuales
Anexo # 2 Modelo de entrevista a Clientes Perdidos
Anexo # 3 Modelo de encuesta a Clientes de la Competencia
Anexo # 4 Hoja de conformidad con los Valores Corporativos
Anexo # 5 Declaración preliminar de la Misión
Anexo # 6 Declaración preliminar de la Visión
Anexo # 7 Ventas Proyectadas
Anexo # 8 Capital de Trabajo Doval 2011
Anexo # 9 Presupuesto Doval 2011
Anexo # 10 Presupuesto Doval 2012
Anexo # 11 Presupuesto Doval 2013
Anexo # 12 Presupuesto Doval 2014
Anexo # 13 Flujo de Fondos Doval 2011
Anexo # 14 Flujo de Fondos Doval 2012
Anexo # 15 Flujo de Fondos Doval 2013
Anexo # 16 Flujo de Fondos Doval 2014
Anexo # 17 Catálogo de Productos

INTRODUCCIÓN

En la actual competencia de la era de la información, para que las empresas puedan sobrevivir y prosperar, deben utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades. En el mundo competitivo de los negocios, es muy importante que las organizaciones cuenten con una excelente estrategia, así como desarrollar las habilidades para ejecutar esa estrategia y lograr así los resultados esperados.

Dentro de las organizaciones, las mediciones son muy importantes, “*Lo que no se puede medir, no se puede gestionar*”; de aquí la importancia de establecer sistemas de control enfocados en el cumplimiento y ejecución de la estrategia.

Una descripción sistémica de la estrategia, permite a los ejecutivos comunicarla con mayor facilidad a todos los miembros de la organización y crear una alineación en torno de ella. Si no existe alineación no se puede implementar las nuevas estrategias para el actual entorno cambiante de la competencia global.

Toda organización tiene como objetivo perdurar o mantenerse en el mercado en el largo plazo. Varias empresas disponen de sistemas de medición que incorporan indicadores financieros y no financieros, utilizados como feedback y control táctico de sus operaciones en el corto plazo.

El trabajo realizado por Norton y Kaplan, con más de 300 organizaciones, ha proporcionado una amplia base de datos sobre estrategias, mapas estratégicos y Balanced Scorecard. A partir de estas experiencias y conocimientos aprendidos, el Balanced Scorecard que, inicialmente se proponía como herramienta para mejorar la medición de los activos intangibles de una organización, puede constituirse como una poderosa herramienta para describir e implementar la estrategia de una organización,

considerando las cuatro perspectivas: Financiera, del Cliente, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento.

El diseño e implementación de un Balanced Scorecard en Doval Cía. Ltda., permite alinear a los miembros de la organización, con enfoque a lograr objetivos basados en la estrategia. Una comunicación clara de las estrategias garantiza que se consideren plenamente a todos los funcionarios y su papel fundamental dentro de la organización, logrando una integración total hacia el cumplimiento de los objetivos y metas y, generando un claro modelo de negocio fundamentado en una estrategia estructurada, detallada y entendida por todos los funcionarios y miembros de la organización.

CAPITULO I

1. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

1.1. Reseña histórica



DOVAL es una empresa creada en el 2008 con el objeto de distribuir y comercializar productos veterinarios: medicinas, insumos y accesorios para mascotas en la ciudad de Quito. La empresa suministra productos de marcas prestigiosas como

Genfar, Vitalagro y Microsules (medicamentos), Can amor y Guau Dog Fashion (accesorios). Sus oficinas están ubicadas en la ciudad de Quito, lugar donde se canaliza la distribución a las provincias de: Pichincha, Esmeraldas, Guayas, Tungurahua y la región norte del país como Carchi e Imbabura. (Ver Anexo # 17)

1.2. Objeto de la Empresa

Doval es una empresa que tiene como actividad principal la comercialización y distribución de productos veterinarios a nivel local y nacional.

1.3. Misión

DOVAL es una empresa de responsabilidad limitada, especializada en la distribución de productos veterinarios para los pet shops y clínicas veterinarias en la ciudad de Quito, con una atención personalizada, utilizando tecnología de punta, un alto nivel de calidad, con un personal capacitado y comprometido con la organización, satisfaciendo las necesidades del cliente justo a tiempo.

1.4. Visión

Ser reconocidos en el mercado nacional como una empresa líder que ofrece un

producto de calidad, con un precio justo, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.

1.5. Principios y Valores Corporativos

1.5.1. Principios Corporativos

- o Desarrollarnos con ética profesional, perseverancia y lealtad en cada una de nuestras actividades.
- o Contribuir en el desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores.
- o Optimizar nuestros recursos humanos, tecnológicos y financieros.
- o Pensar sistemáticamente en la búsqueda de soluciones y trabajo en equipo.
- o Mejoramiento continuo.

1.5.2. Valores Corporativos

Los valores corporativos son: la honestidad, responsabilidad y respeto.

- o Ser honestos con los clientes.
- o Ser responsables, cumplir con las obligaciones: pagar a tiempo los sueldos, asegurar a los colaboradores, pagar a tiempo los impuestos, cumplir con los proveedores.
- o Tratar a los empleados, clientes y proveedores con respeto y consideración.

1.6. Política de la calidad

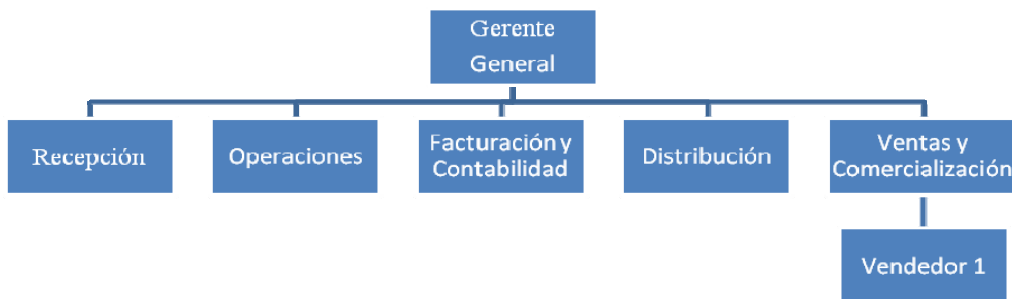
“En DOVAL tenemos el compromiso de proporcionar productos veterinarios de alta calidad que satisfagan los requerimientos de nuestros clientes, a través del mejoramiento continuo con personal constantemente capacitado y comprometido con nuestra Misión”

1.7. Situación actual de la empresa

1.7.1. Estructura organizacional de la empresa

La empresa cuenta con el siguiente organigrama estructural. Ver gráfico # 1.

Gráfico # 1 Estructura Organizativa por Funciones
Doval Cía. Ltda.



Elaborado por: Gerente General

Fuente: Doval

1.7.2. Recurso Humano

La selección del personal está a cargo del Gerente General. Actualmente se cuenta con 7 colaboradores, debidamente seleccionados para ocupar sus cargos, los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

Cuadro # 1 Distribución de Personal
Doval Cía. Ltda.

Cargo	Nº Empleados	Título profesional
Recepcionista	1	Secretaria ejecutiva
Operador 1	1	Bachiller
Contadora	1	Doctora en Auditoria
Despachador	1	Bachiller
Vendedores	2	Médicos zootecnistas
Gerente General	1	Médico Veterinario
Total	7	

Elaborado por: La autora

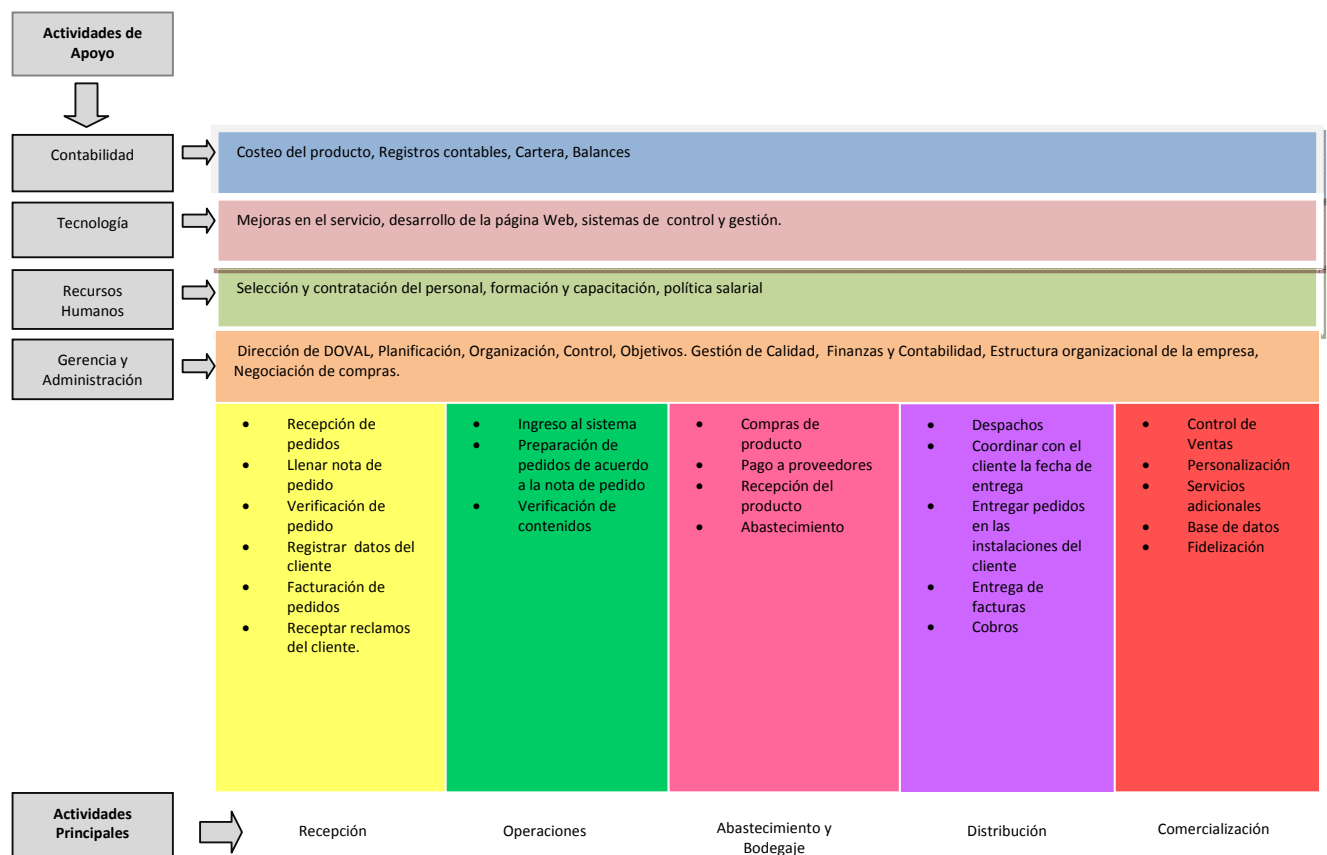
Fuente: Doval

Los empleados perciben un sueldo básico (USD 264) más los beneficios de ley, en el caso de los vendedores y el gerente general que apoya el área de ventas adicional a su sueldo reciben una comisión equivalente al 10% sobre el valor de sus ventas totales.

1.7.3. Procesos Internos

Para el funcionamiento de Doval se han considerado 5 actividades primarias como son: recepción, operaciones, abastecimiento, distribución y comercialización, con las respectivas actividades de apoyo como: la gerencia y administración, el recurso humano, la tecnología y la contabilidad.

Gráfico # 2 Cadena de Valor
Doval Cía. Ltda.



Elaborado por: La Autora
Fuente: Doval

1.7.4. Tecnología

Doval utiliza el sistema contable denominado SAFI para el registro y control de sus operaciones y el servicio de correo Outlook para la comunicación interna de los empleados y clientes. El diseño de la página web está en construcción.

1.7.5. Clientes Actuales

En la actualidad Doval maneja una cartera que bordea los 100 clientes entre pet shops y clínicas veterinarias ubicadas en las ciudades de Quito, Tulcán, Ibarra, Guayaquil, Ambato, Esmeraldas, entre otras.

1.7.6. Situación Financiera

1.7.6.1. Balance General

DOVAL CIA. LTDA			
BALANCE GENERAL			
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010			
ACTIVO			121.511,79
ACTIVO CORRIENTE		<u>120.754,37</u>	
DISPONIBLE		<u>2.305,78</u>	
Caja	52,41		
Bancos	2.253,37		
Inversiones Temporales	<u>0,00</u>		
EXIGIBLE		<u>101.816,02</u>	
Clientes	97.989,39		
Provisión Cuentas. Incobrables	0,00		
Prestamos Empleados	300,00		
Prestamos Accionistas	0,00		
Impuestos Anticipados	469,81		
Documentos x Cobrar	0,00		
Otras Cuentas x Cobrar	<u>3.056,82</u>		
REALIZABLE		<u>16.632,58</u>	
Mercaderías	<u>16.632,58</u>		
ACTIVO FIJO		<u>750,74</u>	
DEPRECIABLE		<u>750,74</u>	
Muebles y Enseres	435,83		
Equipo de Oficina	150,00		
Vehículos	18,82		

Equipo de Computo y Software	<u>146,09</u>		
ACTIVO DIFERIDO		<u>6,68</u>	
Seguros	6,68		
Intereses Vehículos	<u>0,00</u>		
PASIVO			93.401,17
PASIVO CORRIENTE		<u>93.401,17</u>	
Proveedores	67.799,16		
Impuestos x Pagar	300,27		
IESS x Pagar	685,79		
Sueldos por Pagar	8.781,54		
Documentos x Pagar	254,49		
Dividendos x Pagar	1.120,00		
Otras Cuentas x Pagar	<u>14.459,93</u>		
PASIVO A LARGO PLAZO		<u>0,00</u>	
	0,00		
	0,00		
	<u>0,00</u>		
PATROMONIO			28.110,62
CAPITAL SOCIAL		<u>5.241,25</u>	
Capital Social	5.241,25		
Aporte Futuras Capitalizaciones	<u>0,00</u>		
RESULTADOS		<u>22.869,37</u>	
Utilidades Retenidas	8.745,44		
Utilidad Presente Ejercicio	<u>14.123,94</u>		
TOTAL PASIVO + PATROMONIO			121.511,79

En el capítulo III se incluirá un análisis financiero de la empresa, comparando los indicadores de *Doval* con los indicadores de una empresa representativa del sector, dedicada a la distribución y comercialización de productos veterinarios.

1.7.6.2. Estado de Pérdidas y Ganancias

DOVAL CIA. LTDA
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

INGRESOS ORDINARIOS		270.060,66
VENTAS NETAS	269.973,48	
Ventas 12%	40.515,98	
Ventas 0%	230.230,81	
(-) Devoluciones en Ventas	3,57	
(-) Descuento en Ventas	769,74	
OTROS INGRESOS	87,18	
Otros Ingresos	87,18	
COSTO DE VENTAS		219.616,67
(=) COSTO DE VENTAS	219.616,67	
Inventario Inicial	18.236,54	
(+) Compras	224.203,85	
(-) Inventario Final	22.823,73	
(=) GANANCIA BRUTA EN VENTAS		50.444,00
GASTOS ORDINARIOS		37.022,67
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VTAS	37.022,67	
Gastos de Ventas	22.910,03	
Gastos Administrativos	14.112,64	
GASTOS FINANCIEROS		114,39
Gastos Financieros	114,39	
INGRESOS FINANCIEROS		817,00
Ingresos Financieros	817,00	
(=) GANANCIA DEL EJERCICIO		14.123,94

CUADRO DE APROPIACION DE DEDUCCIONES LEGALES

(-) 15% PARTICIPACION TRABAJADORES	2.118,59
BASE IMPONIBLE IMPUESTO A LA RENTA	12.005,35
(-) PARTIDAS CONCILIATORIAS	2.771,80
(=) BASE IMPONIBLE IMPUESTO A LA RENTA 2.010	9.233,55
IMPUESTO A LA RENTA	2.308,39
UTILIDAD A DISPOSICION DE ACCIONISTAS	6.925,16

CAPITULO II

2. SUSTENTACION TEORICA

El funcionamiento organizativo está ligado tanto a factores externos como internos y está encaminado a la consecución de los fines y objetivos de la empresa. Para alcanzar los fines toda empresa y, en particular, cada una de las unidades y personas que forman parte de ella, establecen una determinada política y realizan una serie de funciones y actividades que se orientan finalmente a la venta de un producto o servicio. Para la realización de estas actividades la empresa obtiene y utiliza una serie de recursos que provienen de su entorno. Con el objeto de lograr su supervivencia la dirección de una empresa trata de asegurarse de que las actividades se realicen de la manera más adecuada y de que el coste de estos recursos sea inferior a los ingresos que obtenga de su transformación y comercialización, es decir, que se produzca un valor añadido. Para ello, es necesario que existan mecanismos de control que faciliten que las actividades internas sean coherentes con los fines de la empresa y las exigencias del entorno.¹

2.1 Posicionamiento Estratégico de las Empresas

2.1.1. Control Estratégico

El control estratégico supone la adaptación del sistema de control a los requerimientos de la Dirección Estratégica. Para Schendel y Hofer (1979), el control estratégico tiene dos partes fundamentales que son las siguientes: el proceso de implantación o la puesta en marcha de la estrategia empresarial conforme a lo planificado, y la revisión y el seguimiento de la estrategia empresarial formulada². Los criterios básicos para

¹ Joan María Amat, *El control de gestión: una perspectiva de dirección*. Barcelona: Ed. Gestión 2000, 2003, p. 21

² Luis Ángel Guerra Martín y José Emilio Navas López, *Implantación de las estrategias*, UOC La Universidad Virtual, p 41

responder a estas acotaciones se derivan por lo tanto de la estrategia y los planes de acción desarrollados para implementar la estrategia, y del performance que de la estrategia se espera lograr. Si existen desviaciones, entonces se produce un proceso de feedback que origina el reciclaje del proceso de management. Esta concepción del control estratégico supone un cambio, en relación con el concepto clásico de control de gestión, introducir a la estrategia como un elemento básico que debe ser objeto también de análisis por parte del órgano de control.³

El control, en su estrecho vínculo con la planeación, se ha visto obligado a evolucionar en la misma medida en que han evolucionado los sistemas de planificación hasta llegar a la Dirección Estratégica. Johnson y Scholes reportan que “a menudo los directivos tienen una visión muy limitada de en qué consiste el control directivo de un contexto estratégico”, y sugieren útil considerar los sistemas de control de acuerdo con dos grandes categorías.

- Sistemas de información y medición, integrados esencialmente, por una gama de indicadores de *performance* cuantitativos y cualitativos relacionados con los propósitos identificados en su plan estratégico.
- Sistemas que regulan el comportamiento de las personas más que la medición del resultado final de sus esfuerzos. Los sistemas de recompensa son ejemplos de estos.⁴

Por lo tanto, el control estratégico es un sistema que se basa en el Planeamiento estratégico, integrado por un conjunto de dispositivos con o sin los recursos tecnológicos de la información, cuyo objetivo es influir en los resultados del plan.

³ Martina Menguzzato y Juan José Renau, *La Dirección Estratégica de la Empresa*, Barcelona, Editorial Ariel, 1991.

⁴ Gerry Johnson y Kevan Scholes, *Dirección Estratégica. Análisis de la Estrategia de las organizaciones*, Madrid, Editorial Prentice Hall, 1997.

2.1.2. La Planificación Estratégica en la Dirección de Empresas

Durante las últimas décadas la planificación estratégica, se ha convertido en una de las herramientas más usadas por las organizaciones (oficinas y agencias del gobierno, ONG y empresas privadas) para lograr mayor eficiencia y obtener mejores resultados en el desarrollo de sus actividades.

El concepto general, hoy en día, propone que la Planificación Estratégica es una herramienta al servicio de la organización, que le permite mediante el diseño y ejecución de un plan – Plan Estratégico- proyectarla al futuro con un desempeño mejorado y que las organizaciones desarrollan procesos de Planeación Estratégica con ese propósito, dependiendo de su propia naturaleza y finalidad. El plan en sí supone definir los objetivos básicos, las políticas para enmarcar la acción y ocuparse de la asignación de recursos para conseguir el propósito.⁵

De acuerdo a las ideas de Kenneth Andrews:

“La estrategia es la configuración de objetivos, fines o metas y de la mejor política y planes para alcanzar estas metas, todo ello expuesto en forma que defina a qué negocio la empresa se dedica o dedicará y la clase de empresa que es o habrá de ser”⁶

En esta definición se incorporan dos conceptos claves, que son la misión o razón de ser de la empresa o negocio y la visión, hacia donde se quiere llegar con el negocio.

Previo a la decisión de cuál debería ser la estrategia a aplicar, es importante realizar un proceso de diagnóstico de la empresa a través de un análisis FODA a fin de identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa. Desde este punto de vista, la *estrategia* se refiere al análisis profundo de las fortalezas y debilidades

⁵ Alonso Troya, *La Planeación Estratégica en la empresa ecuatoriana*, Ecuador, Corporación Editora Nacional, 2009, p.25

⁶ “El concepto de estrategia de la empresa”, en nota técnica DGN-24 Barcelona, IESE, 1970, p. 1, sustentada en K. R. Andrews, *A Concept of Corporate Strategy*, Boston, Intercollegiate Case Clearing House, 1975, p. 18.

propias de la empresa, de la competencia y del entorno para determinar los mejores caminos a seguir a fin de maximizar las probabilidades de éxito. Por lo tanto, la *planificación estratégica* es el conjunto de actividades y planes de acción que debe llevar adelante la empresa, considerando su campo de acción, sus fortalezas y debilidades, para alcanzar los objetivos propuestos⁷

La gestión estratégica es un concepto que se encuentra estrechamente vinculado con la planificación estratégica y, constituye un conjunto de acciones desarrolladas por las organizaciones para formular, diseñar y ejecutar una estrategia.

A través de la historia, la Gerencia Estratégica ha evolucionado manteniendo diversas orientaciones, en función del contexto en el cual se desenvolvían las empresas, esto es la clase de problemas que debían afrontar como los de tipo político, social, económico, tecnológico, financiero. El *cuadro # 2* exhibe tal evolución planteada por el Profesor R. Grant.⁸

La Planificación Estratégica si bien es un tema en construcción, parece haber un consenso entre los profesores de negocios sobre el proceso lineal secuencial que cumple: *Diagnóstico – Formulación – Implementación*, para luego de un control y retroalimentación respectiva se inicia un nuevo ciclo.

Durante el diagnóstico de la empresa se establecen los elementos de la matriz FODA determinando los factores externos que existen en el mercado, identificando las oportunidades (ejemplo: nuevos nichos de mercado, tendencias de moda, etc.) que pueden ser aprovechadas, las amenazas o peligros (ejemplo: entrada de nuevos competidores, guerra de precios, etc.) que pueden ser evitados y los factores críticos de éxito en una determinada industria. Desde el punto de vista interno se identifican las

⁷ Wilson Mariño, *Técnicas para que tu pequeño negocio crezca*, Ecuador, Grupo Santillana, 2010, p.25

⁸ Robert M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, Malden, Blackwell, 2005, p.19.

fortalezas y debilidades, que son atributos internos que posee la empresa y que pueden constituirse en ventajas o desventajas frente a empresas competidoras.

Cuadro # 2 Evolución de la Gerencia Estratégica

Período	1950	1960, Inicios 70	1970, mediados 80	Finales 80-90	2000
Tema dominante	Planificación y control presupuestario	Planificación corporativa	Posicionamiento	Ventaja competitiva	Innovación estratégica y organizacional
Aspectos principales	Control financiero	Planificar el crecimiento, en particular la diversificación y planificación del portafolio	Elección de sectores y mercados. Posicionamiento por liderazgo de mercado	Estrategia enfocada en fuentes de ventaja competitiva. Desarrollo de nuevos negocios	Reconciliación de tamaño con flexibilidad y capacidad de respuesta
Conceptos y técnicas más importantes	Presupuestación. Planificación de inversiones. Evaluación de proyectos	Pronóstico a medio y largo plazos. Técnicas de planificación corporativa. Sinergia	Segmentación Industrial. Curvas de experiencia. Análisis PIMS. Unidades de negocios estratégicas. Planificación del portafolio.	Recursos y capacidades. Valor para el accionista. Gestión del conocimiento. Tecnología de la información	Estrategias cooperativas. Competencia por estándares. Complejidad y auto-organización. Responsabilidad social.
Implicaciones organizativas	Los sistemas de presupuesto de inversión y presupuesto operacional constituyen mecanismos clave de la coordinación y control	Se crean departamentos de planificación corporativos y procedimientos de planificación a largo plazo. Fusiones y adquisiciones	Estructuras multinacionales y multidivisionales. Mayor selectividad industrial y de mercado	Reestructuración y reingeniería. Reenfoco. Tercerización. E-business	Alianzas y redes. Nuevos modelos de liderazgo. Estructuras informales. Menos confianza en la tendencia, y mayor en lo emergente.

(Traducción del autor).

Fuente: La Planeación Estratégica en la empresa ecuatoriana, p.35

Al encarar fuerzas y debilidades con oportunidades y peligros se identifican las líneas estratégicas que permiten sacar ventaja en función de usar la fuerza, contrarrestar o eliminar la debilidad, aprovechar la oportunidad y evitar o destruir el peligro. Posteriormente, mediante la debida manipulación cuantitativa y cualitativa, se define una línea estratégica general – que puede inclusive demandar un reajuste de misión y visión – para posteriormente pasar a la implementación (Alonso Troya, 2009, p.36)

2.1.3 Estrategia competitiva de Porter

El profesor Michael Porter de Harvard es probablemente hoy en día el autor más referido, leído y comentado en el mundo de los negocios. Su bien ganado prestigio se

sustenta en una sólida propuesta que empieza a construirla en los años setenta con sus escritos sobre estrategia competitiva⁹ en donde propone su conocida teoría del posicionamiento, que sostiene que a partir de un análisis del sector y la competencia, una empresa puede lograr una posición única, diferenciada y sostenida; la estrategia consiste entonces en construir una defensa en contra de las fuerzas competitivas dentro de una industria, logrando una posición donde las fuerzas sean más débiles.

2.1.3.1. Análisis de la Estructura Industrial

Para el análisis del sector¹⁰, Michael Porter propone utilizar su conocida herramienta de las cinco fuerzas, a fin de determinar la intensidad de la competencia en el sector y su potencial rendimiento en el mismo.

Muchos errores en estrategia proceden de una idea equivocada acerca de lo que es la competencia y de cómo funciona. A menudo la definición de competencia suele ser demasiado limitada, como si se diera solamente entre rivales directos. El marco de las cinco fuerzas se centra en la primera parte; esto es, explica las grandes y permanentes diferencias en la rentabilidad media de las industrias y las repercusiones para la estrategia. El diagnóstico de las cinco fuerzas – formado por el poder de negociación de los compradores -, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevas entradas, la amenaza de los sustitutos y la intensidad de la rivalidad; permite entender la rentabilidad a largo plazo de cualquier sector, así como de qué forma las compañías pueden incidir a su favor en la competencia industrial.¹¹

El Poder de negociación de los clientes y poder de negociación de los proveedores, una organización, en un momento dado puede desempeñar los dos papeles, lo importante es

⁹ Michael E. Porter, *Estrategia Competitiva*, México, Compañía Editorial Continental, 1982

¹⁰ Michael Porter (1982) sostiene que el sector de actividad es el factor más influyente en el destino de un negocio; entendiendo como sector, el espacio atendido por un conjunto de competidores que concurren al mercado con una oferta de productos y servicios similares, generando una competencia entre ellos por captar clientes.

¹¹ Michael E. Porter, *Ser Competitivo*, Barcelona, Ediciones Deusto, 2009, p. 11

reconocer el nivel de presión que puede recibir o ejercer en función de algún factor crítico controlado por un cliente/proveedor que le permite tener una posición dominante, por ejemplo: volumen, patentes y marcas, condiciones monopolísticas del comprador/vendedor, control de la distribución, acceso a las materias primas, etc.

Amenaza de nuevas entradas, en este análisis es importante considerar las barreras de entrada, tales como: economías de escala, diferenciación del producto, requisitos de capital, acceso a canales de distribución y materias primas, disposiciones del gobierno, política de precios, entre otros. Y las barreras de salida tales como: rigidez laboral, tamaño del mercado, factibilidad para liquidar activos, etc.; que son elementos críticos para el ingreso de nuevos competidores en el sector o mercado.

Amenaza de los sustitutos, lo que se pretende es identificar o detectar nuevos productos o sectores que pueden aparecer en el mercado, que podrían sustituir a los que la empresa produce y/o vende, análisis que resulta complicado particularmente para empresa pequeñas, ya que su complejidad radica en obtener información relevante y estar atentos a la evolución tecnológica que permita identificar una posible amenaza de este tipo.

Intensidad de la Rivalidad, se refiere a la estructura y naturaleza del sector, es decir si se trata de un mercado en crecimiento o ya está estabilizado (maduro), si existen muchos o pocos competidores, si hay fácil acceso a la tecnología o está sujeta a constantes cambios e innovaciones. Existen líderes en el mercado que imponen condiciones a los demás competidores por precio, innovación, marca, mercadeo, etc.; determinar la estructura de costos y los factores que influyen en la creación de valor.

Como resultado de este análisis la empresa obtiene información que le permite determinar hacia donde debe dirigir sus esfuerzos para alcanzar una posición competitiva única y diferenciada.

Al encarar las cinco fuerzas o factores de la competencia, disponemos de tres Estrategias Genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que los contrincantes en una industria: 1. Liderazgo global en costos, 2. Diferenciación y 3. Enfoque o concentración.¹²

- *Liderazgo de costos*, se refiere regularmente volúmenes grandes de producción para aprovechar economías de escala, estandarización y simplificación de productos a fin de reducir costos y la automatización de procesos para lograr velocidad; - *Diferenciación* del producto o servicio para transmitir la sensación de algo único, lo que se logra por procesos de innovación que pueden afectar al producto en sí; diseño, materiales, apariencia formal; o a otros aspectos como la presentación, condiciones de la oferta, o características del servicio como el financiamiento; finalmente, - *Enfoque o alta concentración*, consistente en la elección de un segmento específico de clientes a ser atendidos, sea mediante una propuesta de liderazgo en costos o de diferenciación. Según Porter, quien no opta por alguna de estas estrategias queda posicionado “al medio” y al no gozar de las ventajas de ninguna de ellas, tendrá un rendimiento bajo. *Ver gráfico # 3*

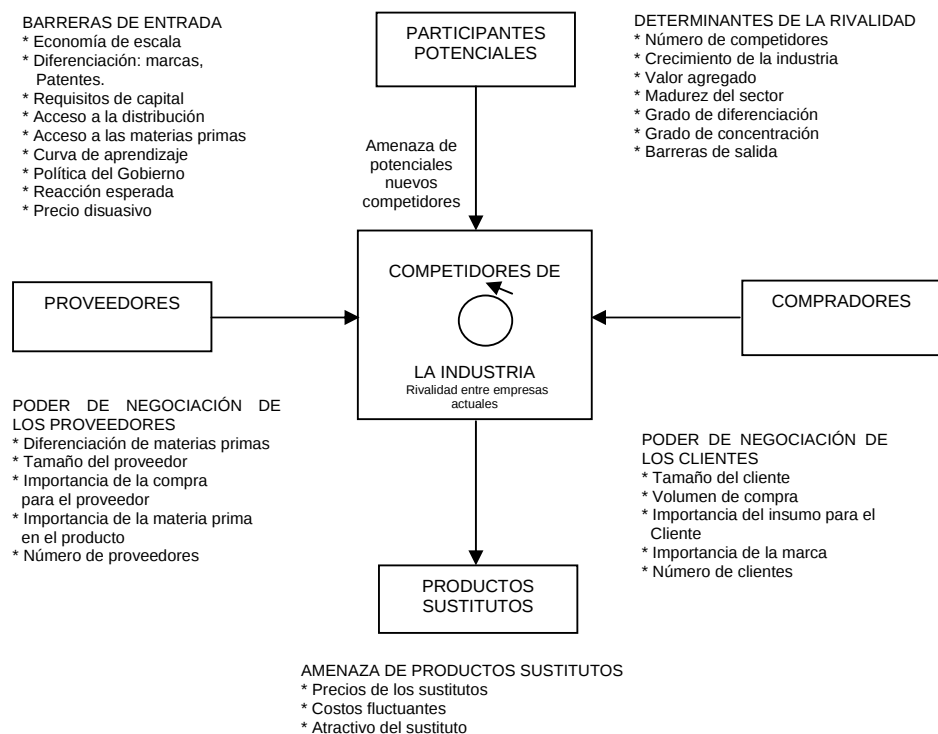
Michael Porter identifica actividades que generan valor, con la finalidad básica de obtener rentabilidad para los accionistas, denominadas - primarias o básicas entre las que se encuentran: logística interna y externa, operaciones, mercadeo y ventas, servicios post-ventas; y - actividades de apoyo tales como: planificación y administración, dirección de recursos humanos y desarrollo tecnológico; que junto a un análisis de las cinco fuerzas permite a la empresa obtener una posición privilegiada.

Por tanto, Porter define a la *estrategia competitiva* como aquella estrategia que le permite a la empresa mantenerse en el mercado con ventaja al disponer de una posición

¹² Michael E. Porter, *Estrategia Competitiva*, México, Compañía Editorial Continental, 2004, p. 51

única y diferenciada que le facilita dar más valor al cliente. La *estrategia competitiva* consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía. La meta de la *estrategia competitiva*, consiste en encontrar una posición en el sector industrial donde pueda defenderse mejor en contra de esas fuerzas o influir en ellas para sacarles provecho. (Michael E. Porter, 2004, p. 20-51)

Gráfico # 3 Análisis de la Estructura Industrial



		BARRERAS DE SALIDA	
		Bajas	Altas
Fuente:	Bajas	Rendimientos bajos	Rendimientos bajos
	Altas	Rendimientos elevados, estables	Rendimientos elevados, riesgosos

Michael

Porter, *Estrategia competitiva*

2.1.3.2. Dificultades de aplicación de la Estrategia de Porter

Entre las principales causas tenemos:

- o Falta de compromiso y decisión de la alta dirección
- o Falta de mecanismos adecuados para aterrizar en los grandes objetivos de la estrategia y ponerlos en práctica.
- o Falta de personal capacitado en tareas especializadas que demanda la planificación estratégica.
- o Carencia de recursos económicos
- o Dificultad para alinear los esfuerzos del personal con los intereses institucionales
- o Modificaciones sustanciales en el entorno que hacen poco aplicable la estrategia o demandan cambios medulares
- o Poca flexibilidad de las propuestas, entre otras.

2.2. Modelos para el Control de la Gestión en las Empresas

Con la finalidad de crear valor para los clientes, las organizaciones han utilizado algunos modelos de gestión con el objeto de medir y controlar sus operaciones. A partir de los años 90, como un cuestionamiento de la efectividad del modelo tradicional de la contabilidad financiera, surge un nuevo modelo denominado *Cuadro de Mando Integral* o *Balanced Scorecard* diseñado por Norton y Kaplan, que busca mejorar el desempeño global de la empresa.

A continuación se detallan algunas ventajas y desventajas de los modelos más utilizados por las empresas, para lo cual, se ha dividido las teorías en dos: modelos tradicionales para el control de la gestión y el nuevo modelo de Kaplan y Norton.

2.2.1 Modelos Tradicionales para el Control de la Gestión en las Empresas

La Gestión es un conjunto de acciones, a través de las cuales se espera alcanzar los objetivos contenidos en una determinada estrategia diseñada, conocida y aceptada por

los miembros de la Organización. El **Control de Gestión**, por tanto es un proceso por el cual la Gerencia influye en el personal de la Organización para la implantación de las Estrategias, aprovechando de forma eficaz y eficiente los recursos disponibles en el entorno para el logro de los objetivos definidos por la estrategia.

El control debe hacerse en forma sistémica, es decir, un Sistema de Control de Gestión debe realizar lo siguiente: - Recoger información sobre el estado actual de la empresa, en sus aspectos económicos, financieros y operativos - Comparar el estado real actual con el estado deseado o estándar - Promover las decisiones y acciones para aproximar los estados.

Los Sistemas de Control de Gestión son herramientas para implantar estrategias, que deben adaptarse a cada Organización.

Dentro de los modelos tradicionales utilizados para el control de la gestión en las organizaciones tenemos: La Administración por Objetivos y el Modelo tradicional de la Contabilidad Financiera, los cuales detallamos a continuación:

2.2.1.1 La Administración por Objetivos

Es un sistema administrativo integral que combina sistemáticamente actividades administrativas básicas buscando el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales.

Entre los beneficios de la administración por objetivos tenemos: 1) mejoras en la administración gracias a la planeación orientada a resultados; 2) precisión de las funciones y estructura organizacional; 3) delegación de autoridad de acuerdo a los resultados esperados de las personas que ejercen las respectivas funciones; 4) motiva el compromiso personal con objetivos propios y organizacionales y, 5) desarrollo de controles eficaces, medición de resultados y toma de acciones correctivas acerca del

sistema y control administrativo.

A pesar de las numerosas ventajas, los sistemas de administración por objetivos presentan debilidades, tales como: 1) negligencias en la aplicación de los conceptos de la administración por objetivos; 2) incapacidad de los administradores para comunicar a sus colaboradores la filosofía de la administración por objetivos y de proporcionarles las pautas para el establecimiento de objetivos, 3) las metas son a corto plazo y pueden resultar inflexibles ante los cambios de circunstancias y, 4) exageración de la importancia de metas cuantificables.

2.2.1.2 Modelo Tradicional de la Contabilidad Financiera

Los constantes cambios tecnológicos ubican a las empresas en entornos más globalizados y dinámicos, con una competencia cada vez más intensa; estos cambios exigen que la alta dirección de la empresa sea mucho más cuidadosa en su sistema de administración. Sin embargo, para ser más competitivas la mayoría de las empresas aun se enfocan en la reducción de costos de fabricación, materia prima y mano de obra, es decir, costos puramente contables. Debido a que no se puede mantener una ventaja competitiva sostenible únicamente logrando una alta rentabilidad de los activos y tomando el control de la gestión empresarial basada en los estados financieros, es necesario aprovechar todos los activos tangibles e intangibles para tener éxito competitivo a largo plazo.

Este modelo se centra estrictamente en aspectos financieros para el control de la gestión empresarial. Si bien es cierto que los indicadores financieros generan información valiosa y razonable para los accionistas, estos datos son históricos y ofrecen poca información para los gerentes respecto a actividades claves como: la relación con los clientes, el recurso humano, desarrollo e innovación de productos y la mejora de

procesos internos, las mediciones del desempeño son parciales y aisladas y no proporcionan información suficiente para realizar los cambios rápidos y oportunos, de manera que los gerentes no pueden tener una visión global del desempeño de la organización.

2.2.2 Nuevo Modelo: Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard de Norton y Kaplan

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard fue creado por el profesor Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y David Norton de Nolan&Norton. Empieza a tomar fuerza a partir de los años noventa, debido a un constante cuestionamiento de la utilidad del modelo tradicional de la contabilidad financiera. Constituye uno de los modelos de administración revolucionarios del nuevo milenio, *“es un programa de administración del desempeño que posiciona a la estrategia en el centro del proceso”*¹³ enfocado a mejorar el desempeño global de la organización.

“El Balanced Scorecard, que inicialmente se proponía para mejorar la medición de los activos intangibles de una organización, puede ser una poderosa herramienta para describir e implementar la estrategia de una organización”¹⁴; es un sistema de medición de la gestión empresarial 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.

El Balanced Scorecard es un paso dentro de una secuencia que describe en qué consiste y cómo se crea valor en una organización; un principio básico del Balanced Scorecard (BSC) es que las medidas puramente financieras no son suficientes para

¹³ David Norton, *Seminario: Congreso de Management 2003. Balanced Scorecard*, Ecuador, Swissotel, 2003, p.18

¹⁴ Robert Kaplan y David Norton, *Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*, España, Talleres Gráficos Vigor S.A., 2004, p.36

medir el desempeño global de un negocio. Este modelo permite tener una visión en conjunto y representa un modelo simple de creación de valor. Ver gráfico # 4. El Cuadro de Mando Integral conserva los indicadores financieros tradicionales, útiles para conocer la historia de los hechos y acontecimientos del pasado, información adecuada para las empresas de la era industrial, para las cuales las inversiones en capacidades y relaciones con los clientes a largo plazo no constituían un factor crítico para su éxito. En la actualidad los indicadores financieros no son suficientes para guiar y evaluar la travesía que las empresas de la era de la información deben realizar para crear un valor futuro en sus organizaciones, a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e información.

Gráfico # 4 Creación de Valor en las Organizaciones



Fuente: Seminario - Congreso de Management 2003. *Balanced Scorecard*.

El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando se deriva de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. (R. Kaplan y D. Norton, 2000: 21).

Todas ellas deben contener objetivos, indicadores, blancos (objetivos a corto plazo) e iniciativas. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral; sin embargo las 4 perspectivas deben ser utilizadas como una plantilla que dependiendo del sector y de la estrategia de la unidad de negocio podrían necesitarse una o más perspectivas adicionales.

El CMI proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos (*Ver gráfico # 5*); expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros.

Los ejecutivos de una empresa pueden, ahora medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros y la forma en qué se deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos para mejorar su actuación futura; (R. Kaplan y D. Norton, 2000: 21) pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización.

Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento. Las cuatro perspectivas del CMI permiten tener un equilibrio entre los objetivos a corto plazo y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de estos resultados.

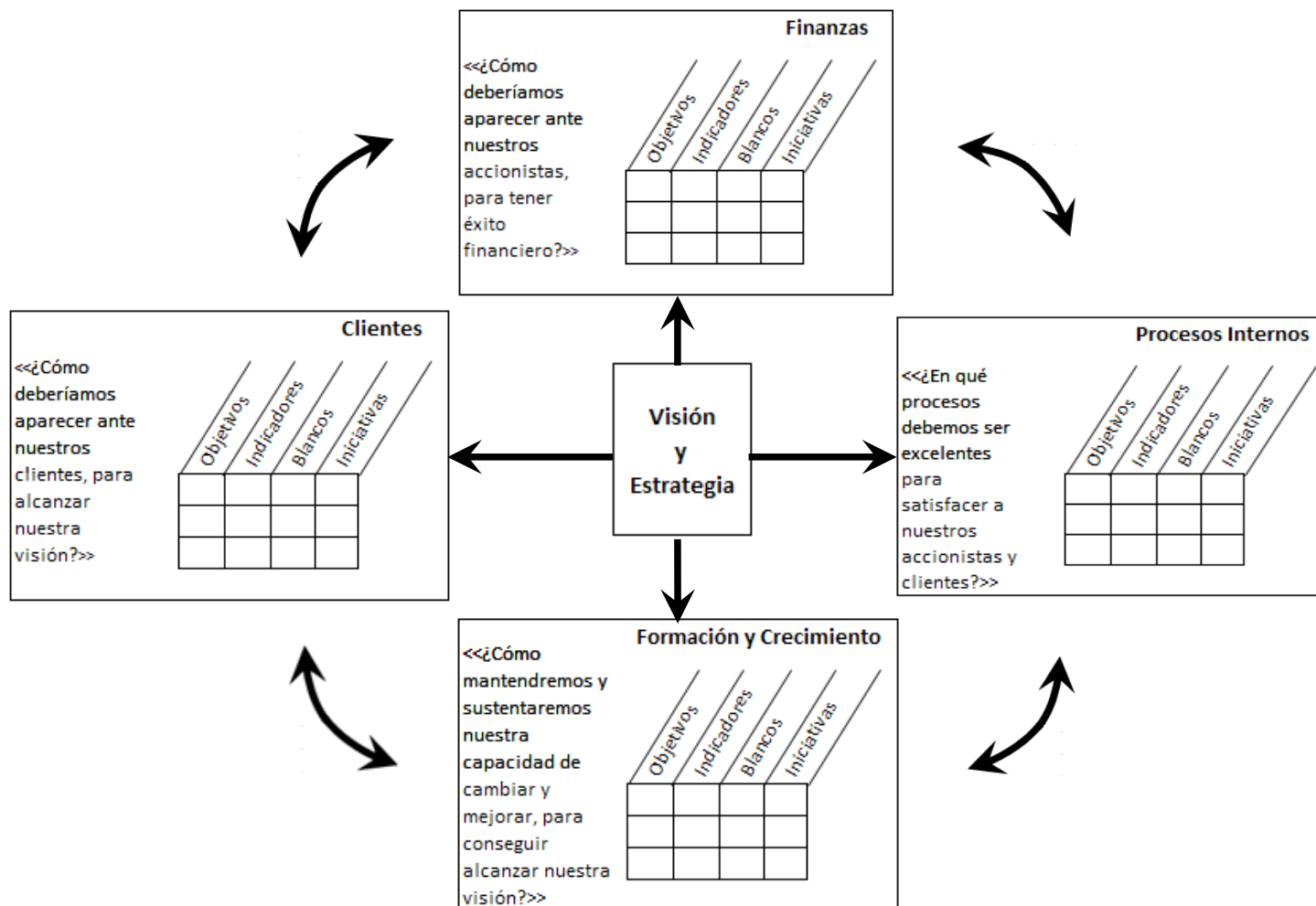
El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un sistema de gestión estratégico, para gestionar su estrategia a largo plazo; llenando el vacío que existe en la mayoría de los sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener un feedback sobre la estrategia. (*Ver gráfico # 6*) Están

utilizando el enfoque de medición del Cuadro de Mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos, (R. Kaplan y D. Norton, 2000: 23-33) como:

- o Clarificar y traducir la visión y la estrategia.
- o Comunicar y educar, establecer los objetivos y vincular recompensas con los indicadores de gestión.
- o Establecer los objetivos, alinear las iniciativas estratégicas (planes de acción), asignar recursos.
- o Realizar seguimiento estratégico y facilitar la formación y revisión de la estrategia (feedback)

Este proceso provoca una situación de causa-efecto en todo el sistema.

Gráfico # 5 Estructura del Cuadro del Mando Integral

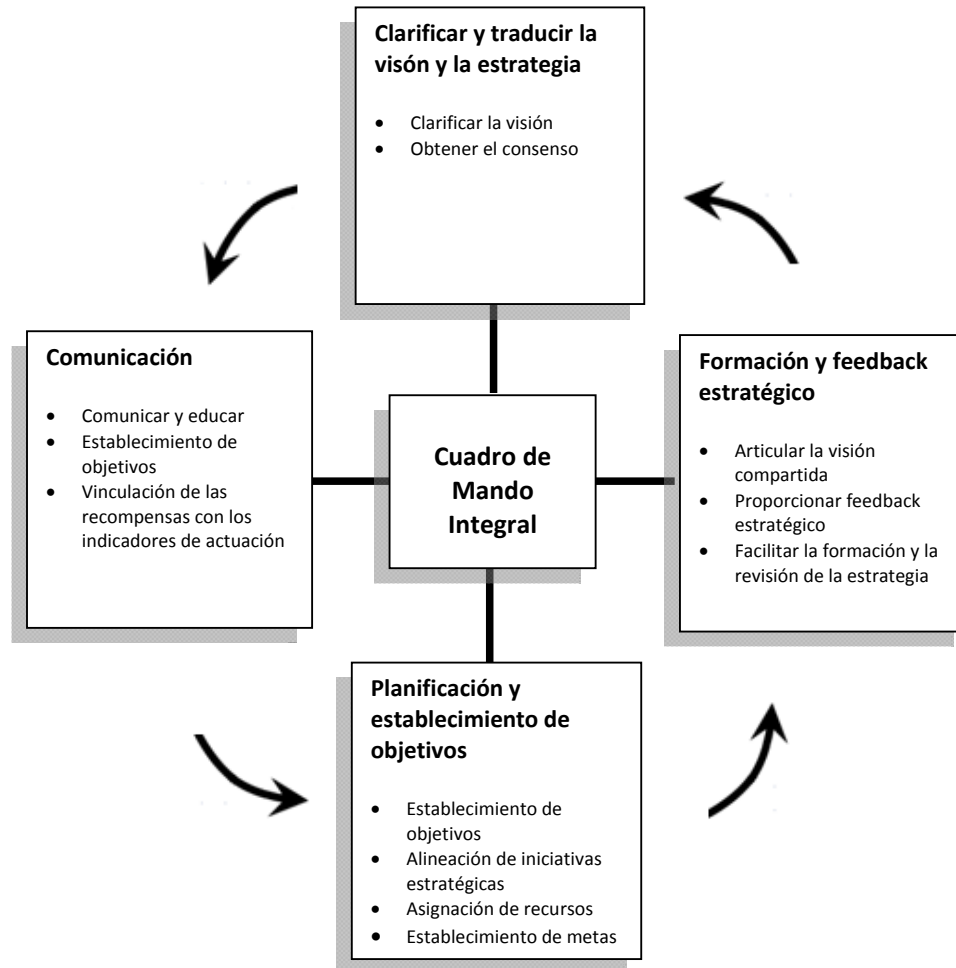


Elaborado por: Robert Kaplan y David Norton

Fuente: Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard, p. 22

El Cuadro de Mando Integral es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el Cuadro de Mando Integral introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles. (R. Kaplan y D. Norton, 2000: 33)

Gráfico # 6 El Cuadro de Mando Integral como una estructura o marco estratégico para la acción



Elaborado por: Robert Kaplan y David Norton

Fuente: Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard, p. 24

2.2.2.1 ¿Por qué utilizar un Cuadro de Mando Integral?

El Cuadro de Mando Integral proporciona un marco de referencia para traducir la visión y la estrategia en términos operacionales, con el objeto de vincular el proceso de administración de la empresa con la estrategia, sin embargo, el problema más común que las empresas enfrentan al adoptar este sistema se encuentra en la descripción de la estrategia “*No se puede administrar algo que no se puede describir*”, debido a que en la actualidad la fuente de valor de las organizaciones ha pasado de los activos tangibles a los intangibles. (D. Norton, 2003: 24-26-28)

En el corto plazo, una empresa podría incrementar sus resultados financieros al máximo, a través de la explotación al cliente, por ejemplo: incrementando los precios de su producto o disminuyendo la calidad del servicio, estas acciones incrementarán la rentabilidad en el corto plazo, pero la falta de lealtad y satisfacción del cliente dejará a la empresa altamente vulnerable ante la competencia, poniendo en riesgo su permanencia en el mercado en el largo plazo.

Los indicadores financieros son inadecuados para guiar y evaluar la trayectoria de una organización a través de entornos cada vez más competitivos; nos dan parte de la información, pero no todo y no consigue proporcionar una guía adecuada para las acciones que se deben realizar, para crear un valor financiero futuro.

El Cuadro de Mando Integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo. (R. Kaplan y D. Norton, 2000: 34). Proporciona un marco más amplio de la organización, una estructura en la que se consideran todos los aspectos que deben estar alineados con la estrategia, como

un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia, informar a los colaboradores cual es la situación actual y articular los resultados que la organización desea alcanzar, cuales son los inductores de estos resultados, permitiendo a los altos ejecutivos canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento de todo el personal de la organización hacia la consecución de objetivos en el largo plazo. Por tanto, un CMI debe ser utilizado como un sistema de información, comunicación, formación y no como un sistema de control.

2.2.2.2 Beneficios del Cuadro de Mando Integral

Con la utilización efectiva del Cuadro de Mando una organización obtiene los siguientes beneficios:

- o Alineamiento estratégico en todas las áreas y miembros de la organización.
- o Integración entre los diversos niveles de la empresa
- o Seguimiento y control de planes
- o Herramientas de comunicación, información, motivación e incentivo
- o Permite hacer una retroalimentación (feedback) de la estrategia

2.2.2.3 Introducir la estrategia en la organización.

La estrategia describe de qué forma una organización tiene la intención de crear valor sostenido para sus accionistas y clientes. (R. Kaplan y D. Norton, 2004: 31-57). *La estrategia* se enfoca como la elección de los segmentos de mercado y de clientes que la unidad de negocio tiene la intención de servir, la identificación de los procesos críticos internos en que la unidad debe sobresalir, para hacer llegar la propuesta de valor a los clientes que se encuentran en los segmentos de mercado seleccionados, la selección de las capacidades individuales y de la organización exigidas por los objetivos internos, de clientes y financieros. (R. Kaplan y D. Norton, 2000: 51-52).

La implantación de una estrategia comienza por involucrar y educar a la gente que debe ejecutarla, el compromiso de la mejora continua no es una responsabilidad de la alta dirección exclusivamente, sino de todos los colaboradores y miembros de la organización.

Las organizaciones de hoy, orientadas al cliente y la tecnología, desean que cada uno de sus empleados contribuyan en la implantación de la estrategia, por lo que comparten su estrategia y visión a largo plazo incluida en un Cuadro de Mando Integral, animando a sus empleados a participar de forma activa contribuyendo con sugerencias que permitan alcanzar la visión y la estrategia. Una retroalimentación (feedback) del proceso incluye a los empleados en el futuro de la organización, permitiendo que se sientan identificados, comprometidos con el proceso, alentándolos a formar parte de la formulación e implementación de la estrategia.

El CMI permite una alineación de arriba abajo. Su desarrollo inicia por el equipo de la alta dirección, sin embargo, para obtener los máximos beneficios con la construcción del Cuadro de Mando, el equipo ejecutivo debe compartir la visión y estrategia con toda la organización y agentes externos clave, creando un compromiso compartido entre todos los participantes de la organización.

Cuando todos los miembros de la organización han comprendido los objetivos a largo plazo, así como la estrategia para alcanzar estos objetivos, todos los esfuerzos e iniciativas podrán alinearse con los procesos que son necesarios para esta transformación.

Las organizaciones utilizan mecanismos diferenciados para alinear a los miembros de la organización con los objetivos estratégicos, entre estos tenemos:

1. *Programas de comunicación y formación.*- Debe ser exhaustivo y periódico.

Considerar la comunicación de la visión y estrategia a los empleados de una organización como una campaña de marketing interno que busca crear concienciación y promover conductas. Se pueden utilizar: videos, reuniones, folletos, boletines, tableros de anuncios electrónicos, página web, intranet, entre otros.

2. *Programas de establecimiento de objetivos.*- Traducir los objetivos del más alto nivel estratégico a objetivos personales y de equipo.
3. *Vinculación del sistema de incentivos.*- Debe ser utilizada en última instancia y tratada con cuidado, saber cuándo y en qué momento deben ser aplicadas.

2.2.2.4 Factores de riesgo para el éxito de un CMI

- o Falta de compromiso de parte de la alta dirección.
- o Falta de continuidad en el proceso
- o Mantener el CMI en la alta dirección solamente
- o Pocos empleados implicados
- o Proceso de desarrollo demasiado largo
- o Contratar consultores sin experiencia.
- o Introducir el CMI sólo para los incentivos económicos.
- o Aplicable parcialmente a PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas)

2.2.2.5 Perspectivas en las que se basa el CMI

El CMI es un nuevo sistema de medida del rendimiento que ofrece a la alta dirección una visión rápida pero completa de la empresa. El CMI equilibrado contiene medidas financieras que explican los resultados de las acciones pasadas, y complementa esas medidas financieras con tres conjuntos de medidas de explotación relacionadas con la satisfacción del cliente, los procesos internos y la capacidad de la organización para

aprender y mejorar: actividades que dan impulso al futuro rendimiento financiero.¹⁵

2.2.2.5.1 Perspectiva Financiera

Los objetivos financieros, definen la actuación financiera que se espera de la estrategia y sirve como un enfoque final en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando Integral; las medidas seleccionadas deben tener una relación de causa y efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera.

Los objetivos financieros difieren en cada fase del ciclo de vida de un negocio, por tanto, se debe determinar si se está en etapa de crecimiento, sostenimiento o cosecha.

En la etapa de *crecimiento*, el objetivo es ganar participación de mercado, incrementar las ventas y cartera de clientes; las inversiones se realizan a futuro y posiblemente se genere pérdida. En la etapa de *sostenimiento* se pide utilidades sobre la inversión, las empresas deben mantener la cuota de mercado, se debe buscar la mejora continua, solucionar cuellos de botella, ampliar la capacidad, etc.

Cuando la unidad de negocio ha llegado a una etapa madura de su ciclo de vida, la empresa se encuentra lista para *recolectar o cosecha*, el objetivo es aumentar el máximo retorno del cash flow; se debe cuidar el riesgo, por ejemplo diversificar sus fuentes de ingreso.

Los tres temas principales de esta estrategia son:

- o Crecer y diversificar los ingresos,
- o Reducir los costos y mejorar la productividad, y
- o La utilización eficiente de activos.

¹⁵ David P. Norton, y otros, *Harvard Business Review. Cómo medir el rendimiento de la empresa*, España, Ediciones Deusto., 2003, p.135-136

Cuadro # 3 El indicador de los temas financieros estratégicos

		Temas estratégicos		
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costes/mejora de la 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) I+D (porcentaje de ventas)
	Sostenimiento	Cuota de cuentas y clientes seleccionados Venta cruzada Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones Rentabilidad de la línea de producto y clientes	Coste frente a competidores Tasa de reducción de costes Gastos indirectos (porcentaje de ventas)	Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) ROCE por categorías de activos clave Tasas de utilización de los activos
	Recolección	Rentabilidad de la línea de producto y clientes Porcentaje de clientes no rentables	Costes por unidad (por unidad de <i>output</i> , por transacción)	Período de recuperación (<i>Pay-back</i>) <i>Throughput</i>

Elaborado por: Robert Kaplan y David Norton

Fuente: Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard, p. 65

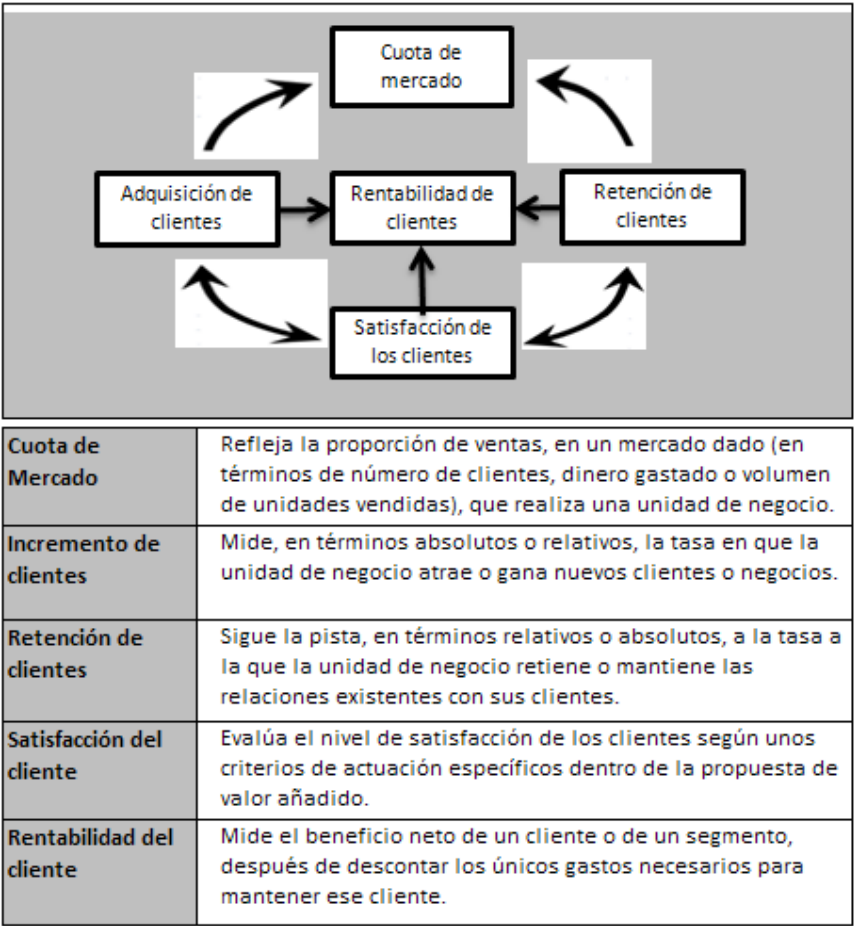
- o Crece y diversificar los ingresos: Expansión de la oferta con nuevos productos y servicios, nuevas aplicaciones, nuevos clientes o mercados, nuevas relaciones, nueva estrategia de precios.
- o Reducir costos: Aumento de ingresos unitarios, disminución de costos unitarios, mejorar el mix de los canales de distribución, reducir los gastos de explotación.
- o Utilización eficiente de activos: Disminuir el ciclo de caja, mejorar la utilización de los activos.

2.2.2.5.2 Perspectiva del Cliente

Se fundamenta en indicadores como: cuota de mercado, incremento de clientes, adquisición de clientes, satisfacción y rentabilidad del cliente, para segmentos seleccionados de clientes y mercado que la empresa ha decidido competir. Estos

indicadores pueden agruparse en una cadena causal de relaciones tal como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico # 7 La perspectiva del cliente. Indicadores centrales



Elaborado por: Robert Kaplan y David Norton
Fuente: Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard, p. 81

Para seleccionar los objetivos y medidas de la perspectiva del cliente, en primera instancia se debe establecer el *segmento de mercado* e identificar a los clientes que valoran la propuesta de valor que ofrece la empresa; la propuesta de valor varía según los sectores económicos y los diferentes segmentos de mercado, sin embargo, existe un conjunto común de atributos que las empresas suministran a través de sus productos y

servicios que de ser satisfechos permitirán a la empresa obtener fidelización e incluso la posibilidad de ampliar sus negocios con estos clientes.

Las tres clases de atributos incluyen:

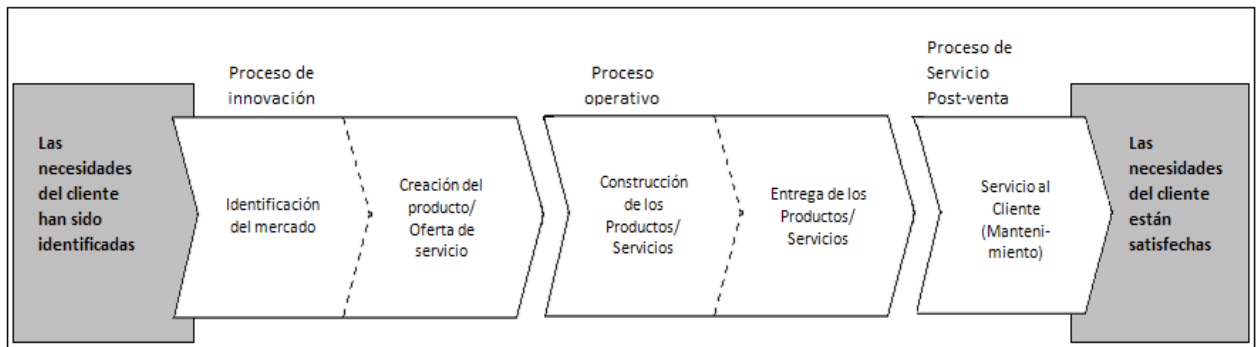
- o Atributos de los productos/servicios: Que tiene de bueno el producto que se le ofrece al cliente, se refiere a funcionalidad, calidad y precio
- o Relación con el cliente: Como se desea sea la relación con el cliente; experiencia en la compra y relaciones personales.
- o Imagen y prestigio

2.2.2.5.3. Perspectiva de Procesos Internos

Cada unidad de negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y accionistas, al preparar la perspectiva del proceso interno, las empresas pueden usar como base el modelo genérico de cadena de valor y adaptarlo de acuerdo a sus necesidades. Este modelo abarca 3 procesos principales: Innovación, Operaciones y Servicio post-venta. (Ver gráfico # 8)

En *innovación* se investiga que desea el cliente y se crean productos y/o servicios para satisfacer sus necesidades; la *innovación* se refiere a que gama de beneficios valorarán los clientes en los productos del mañana y como adelantarse a la competencia para entregar estos beneficios al mercado. En *operaciones*, se producen y se entregan los productos al cliente, inicia con la recepción de un pedido y finaliza con la entrega del producto o servicio al cliente, enfocado en la excelencia de operaciones y reducción de costos. El servicio *post-venta* consiste en atender y servir al cliente después de la venta (garantías, devoluciones, reparaciones, etc.)

Gráfico # 8 La perspectiva del proceso interno. El modelo de la cadena genérica de valor



Elaborado por: Robert Kaplan y David Norton

Fuente: Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard, p. 110

2.2.2.5.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

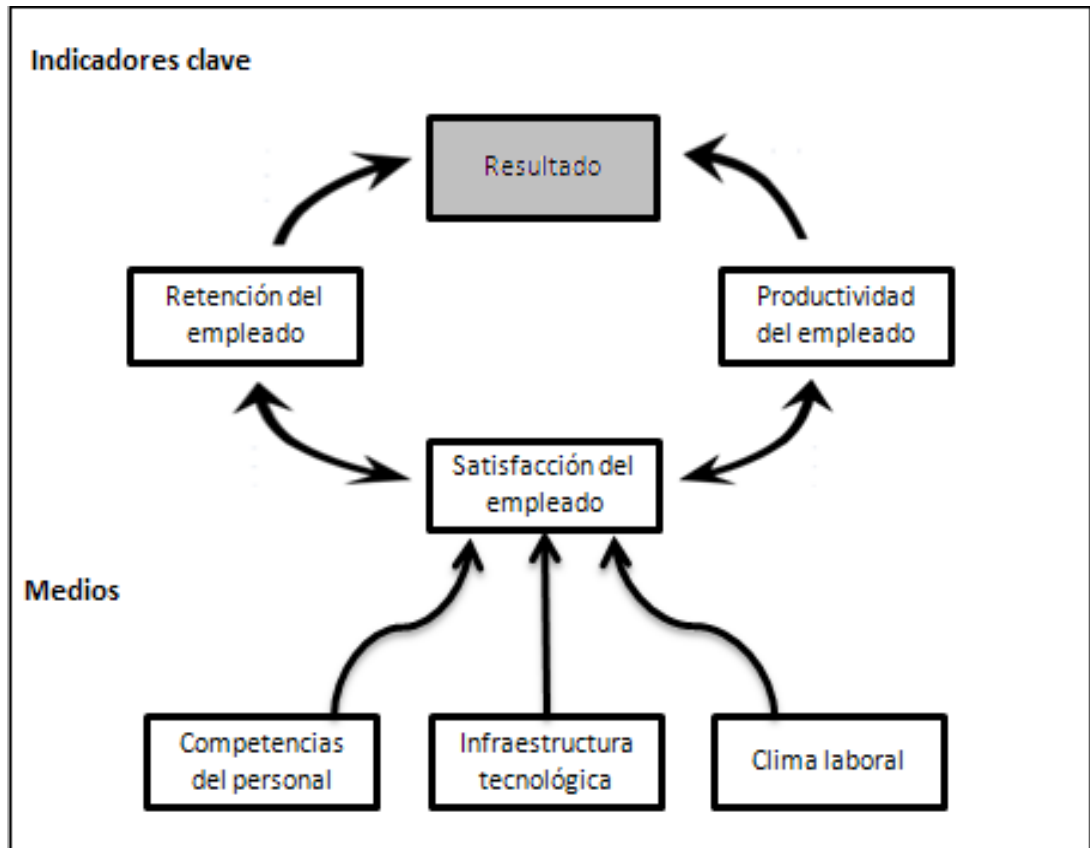
Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son los inductores necesarios para tener excelentes resultados en las perspectivas anteriores.

Incluye las capacidades de los empleados, capacidades de los sistemas de información y motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos (clima organizacional)

- o Capacidades de los empleados: Se basa en tres indicadores de resultados: - satisfacción del empleado, - retención del empleado y, - productividad del empleado. La satisfacción del empleado se refiere a su participación en la toma de decisiones, si se sienten reconocidos por un trabajo bien hecho, tienen acceso a la información para poder hacer su trabajo, se les anima a ser creativos, se sienten apoyados por la dirección, entre otros. La retención del personal se mide por el porcentaje de rotación del personal clave. La productividad se mide por los ingresos generados por cada empleado, como consecuencia de haber incrementado las capacidades y la moral del empleado.
- o Capacidades de los sistemas de información: Se requiere tener información básica de los clientes y en general de todo lo que se está haciendo.

- o Clima Organizacional: Lo que se debe hacer para mejorarlo

Gráfico # 9 La estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento



Elaborado por: Robert Kaplan y David Norton

Fuente: Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard, p. 142

Una vez que la empresa ha seleccionado los indicadores clave sobre la satisfacción, retención y productividad de los empleados, debe identificar los inductores específicos para una situación concreta en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Cuadro # 4 Los inductores de aprendizaje y crecimiento para situaciones concretas

Competencias del personal	Infraestructura tecnológica	El clima laboral
Capacitación estratégica	Tecnologías estratégicas	Ciclo de decisión clave
Niveles de entrenamiento	Bases de datos estratégicas	Enfoque estratégico
Equilibrio de la capacitación	Adquisición de experiencia	Otorgar poder al personal
	Software propio	Coherencia de objetivos personales con los de la organización
	Patentes, <i>copyrights</i>	Moral
		Capacidad para el trabajo en equipo

Elaborado por: Robert Kaplan y David Norton

Fuente: Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard, p. 146

Desde el punto de vista de la Pequeña y Mediana Empresa (PYMES), es difícil que una empresa de este tipo decida invertir su dinero en realizar un estudio y mejoras del clima laboral de su empresa, así como las brechas de competencias en el talento humano; lamentablemente sus ingresos, en muchos casos, apenas les ayuda a cubrir sus obligaciones y los excedentes no son tan altos como para realizar este tipo de inversiones, por lo tanto el diseño y la aplicación del Cuadro de Mando Integral en una PYME dependerá de la capacidad financiera de la empresa y la decisión de la alta dirección para su implementación.

2.2.2.6 Vinculación de indicadores del CMI

Basados en la experiencia de Norton y Kaplan existen tres principios que permiten que el CMI de una organización esté vinculado a su estrategia:

1. Las relaciones causa – efecto.- El CMI debe contar la historia de la estrategia, con una secuencia de hipótesis sobre las relaciones de causa-efecto entre los indicadores, resultados y los inductores de actuación de esos resultados.
2. Los resultados y los inductores de actuación.- Un buen Cuadro de Mando Integral debería poseer una variación adecuada de resultados (indicadores

efecto) y los inductores de la actuación (indicadores causa) que se hayan adaptado a indicadores de la estrategia de la unidad de negocio (R. Kaplan y D. Norton, 2000: 164).

La vinculación con las finanzas.- Todos los inductores de actuación (indicadores de causa) de un Cuadro de Mando deben tener vinculación con los objetivos financieros.

A continuación se muestra un ejemplo de una empresa comercial de la vinculación de los indicadores y objetivos:

a) Determinación de los objetivos estratégicos.

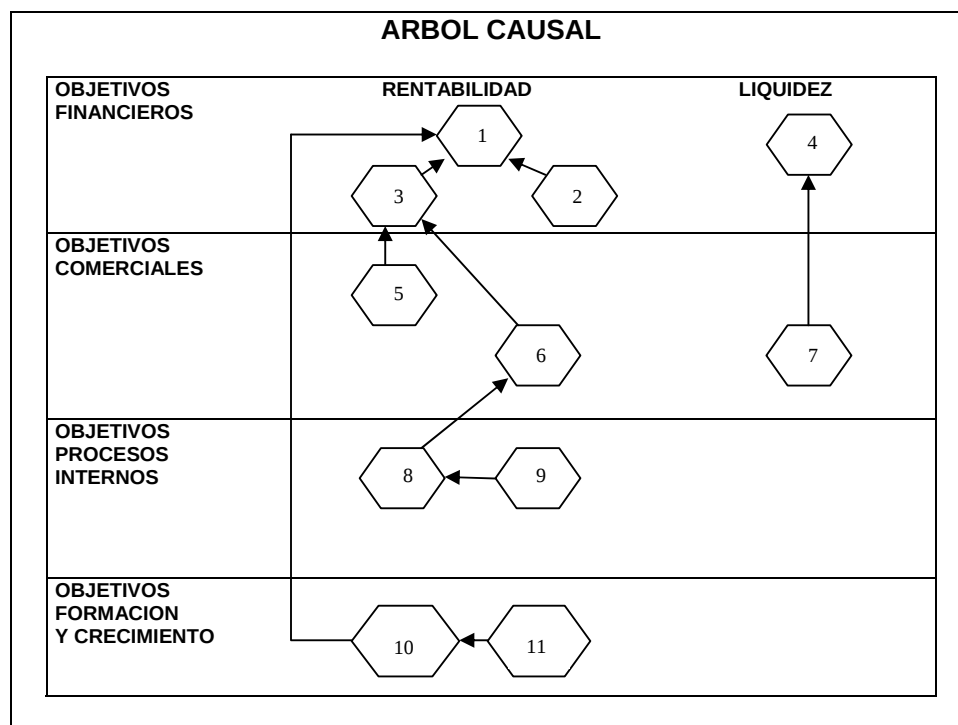
Cuadro # 5 Ejemplos de Objetivos Estratégicos

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	
	Objetivos Financieros
1	Incrementar el margen de utilidad en un 35% en el primer año con relación a las ventas.
2	Recuperar el 100% de la inversión en el segundo año de operación de la empresa.
3	Ocupar al menos el 75% de la capacidad instalada durante el primer año de funcionamiento del negocio.
4	Incrementar la liquidez en un 25% al cierre del primer año de funciones de la empresa
	Objetivos del Cliente
5	Incrementar las ventas en un 40% durante el segundo trimestre de inicio de las actividades.
6	Disminuir en un 10% las quejas y reclamos del cliente durante el tercer trimestre de iniciadas las funciones de la empresa.
7	Incrementar en un 20% la cartera de clientes mensualmente
	Objetivos de Procesos Internos
8	Reducir en un 15% los errores en los despachos de mercadería
9	Reducir las devoluciones o reposiciones de productos
	Objetivos de Formación y crecimiento
10	Disminuir el número de atrasos en el mes
11	Incrementar el compromiso del personal hacia la empresa

Elaborado por: La Autora

b) Análisis de causa – efecto de los objetivos estratégicos

Cuadro # 6 Ejemplo de un Árbol Causal



Elaborado por: La Autora

2.2.2.7 Cuadro comparativo de los diferentes Modelos de Gestión

Ver cuadro # 7

Cuadro # 7 Cuadro Resumen de los Modelos de Control de la Gestión Empresarial

	Modelos Tradicionales para el Control de la Gestión en las Empresas		Nuevo Modelo
	Administración por Objetivos	Modelo tradicional de la Contabilidad Financiera	Cuadro de Mando Integral
Tema Dominante	Planeación orientada a resultados	Enfoque en la reducción de costos. Control de la gestión empresarial basada en estados financieros	Los gerentes pueden tener una visión global del desempeño de la organización
Beneficios	- Precisión de funciones y estructura organizacional. - Delegación de autoridad en función de resultados. - Controles eficaces y acciones correctivas en el sistema y control administrativo.	- Alta rentabilidad de los activos. - Generación de información valiosa y razonable para los accionistas.	- Aprovecha activos tangibles e intangibles para tener éxito competitivo en el largo plazo - Ofrece información suficiente para facilitar toma de decisiones y cambios oportunos - Conciencia sobre la estrategia en la organización - Crear una ruta para lograr los objetivos estratégicos - Generar la cultura de medición - Cuestionar la estrategia de la organización - Definición de proyectos estratégicos
Desventajas	- Incapacidad de los administradores para comunicar a sus colaboradores la filosofía de la administración por objetivos. - Las metas son a corto plazo y pueden resultar inflexibles ante los cambios de circunstancias. - Exageración de la importancia de metas cuantificables.	- Metas a corto plazo - Enfoque en aspectos financieros - Los datos son históricos. - Información insuficiente para realizar cambios rápidos y oportunos	- Objetivos estratégicos de muy alto nivel, difíciles de medir - Poca importancia al ejecutar los proyectos estratégicos debido a que no son urgentes - Falta de compromiso de la alta administración. - Mala interpretación de la estrategia en los niveles bajos de la organización

Elaborado por: La Autora

2.2.2.8. Selección del Modelo de Control de Gestión para Doval

Los modelos tradicionales para el control de la gestión en las organizaciones, permiten establecer metas en el corto plazo basados en indicadores financieros. Si bien esta información es valiosa, los datos contables son históricos y proporcionan información parcial para la toma de decisiones. El Cuadro de Mando integral permite establecer objetivos estratégicos de la empresa en el largo plazo e implementar sistemas de seguimiento y control de los resultados financieros y no financieros, comparados con los planificados, lo que permite tener un control de la gestión global de la empresa, facilitando la toma de decisiones oportunas en base a los indicadores.

En base a los aspectos mencionados, se ha escogido el modelo de Cuadro de Mando Integral para *Doval* ya que permite el control integral de la empresa y su aplicación facilitaría la toma de decisiones y control por parte de la Alta Administración de la Empresa.

En el capítulo IV se diseña un modelo de control de la gestión para *Doval* basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*) como herramienta eficaz para implementar y llevar a la práctica el *Plan Estratégico* de la Compañía.

CAPITULO III

3 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

Previo a la formulación e implementación de la estrategia en la organización es importante realizar un diagnóstico o análisis interno y externo de la empresa con el objeto de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee; de la misma manera es importante identificar la ventaja competitiva que posee la empresa con relación a sus competidores a través de un análisis de competitividad.

3.1 Diagnóstico Externo de la Empresa

Dentro del diagnóstico externo de la empresa se realiza un análisis del entorno considerando aspectos tales como: la situación política y económica del país, situación legal y laboral, impacto de la situación tributaria y un análisis de tendencias macroeconómicas. Con la finalidad de identificar factores claves vinculados al sector industrial en el que se desarrolla *Doval* se realiza un análisis de la Industria basados en la aplicación de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

3.1.1. Análisis del Entorno y Competencia

3.1.1.1. Análisis del Entorno

a. Situación Política y Económica del país

Tras la sublevación de los uniformados el 30 de septiembre del 2010, como protesta a la entrada en vigencia de la Ley Orgánica de Servicio Público, que a más del clima de inestabilidad, desencadenó saqueos en varias ciudades del país. El sector empresarial también se mostró preocupado por las repercusiones que esto podría acarrear. Un alejamiento de la inversión será parte de la secuela que según analistas y empresarios, podría dejar la imagen que se transmitió al exterior por la sublevación policial que el Gobierno denunció como un intento de golpe de Estado. De acuerdo a datos del Banco

Central del Ecuador, nuestro riesgo país solo en ese día se incremento a 1226 puntos; lamentablemente estos hechos mostraron a la comunidad internacional un país con inestabilidad política y jurídica; lo que traerá como consecuencia en el corto plazo una reducción o freno de las inversiones.

Xavier Durán, presidente de la Cámara de Industrias de Guayaquil, señaló que situaciones como las del 30 de Septiembre “entorpecen el normal desenvolvimiento económico productivo del Ecuador y alejan aún más la inversión privada local y extranjera, pues traer capital a un territorio en el que no existe estabilidad ni seguridad resulta una decisión insensata”.¹⁶

Como un mecanismo por fomentar la inversión y activar el aparato productivo en el país, el gobierno ha creado programas de apoyo a los emprendedores como *Emprende Ecuador*, con créditos a través del Banco Nacional de Fomento BNF para pequeños y microempresarios agremiados y no agremiados (555), Créditos de Desarrollo Humano (CDH) para actividades productivas, que consiste en el pago adelantado de hasta 24 bonos de desarrollo humano (de \$ 35) es decir \$ 840, a través del Banco Nacional de Fomento (BNF) y cooperativas, se han bajado las tarifas eléctricas, mejoras en la vialidad, en el corto plazo se planea llevar a cabo el proyecto de importación de borregos desde Uruguay, a través de ganaderos, agricultores o campesinos de las provincias de Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Bolívar que deseen participar, los mismos que recibirán apoyo económico a través de préstamos en el Banco Nacional de Fomento (BNF), capacitación técnica gratuita, lo cual constituye una oportunidad para la empresa de ofertar productos veterinarios para este tipo de animales en las 4 provincias donde está previsto aplicar este proyecto.

¹⁶ Xavier Durán, “Atraer inversión será más difícil, según analistas”, en El Universo, Guayaquil, 05 de Octubre de 2010. p.9

La política arancelaria está enfocada a proteger a la industria ecuatoriana como ya se lo hizo a través de la aplicación de salvaguardias, beneficiando directamente a sectores como el textil y calzado; actualmente estas medidas no han afectado al sector veterinario. Por el contrario, hay mucha apertura por lo que se puede importar los medicamentos y accesorios de cualquier país sin que estén sujetos a restricciones de cantidades o cupos, salvo los impuestos que por ley deben ser cancelados.

b. Impacto de la situación legal y laboral

Actualmente el sector empresarial se enfrenta a problemas tales como la alta tramitología para la creación y funcionamiento de las empresas. Según el Informe presidencial en su Rendimiento de cuentas del 2010 señala: “En 2006 se requería 14 procedimientos y 65 días para establecer una empresa, 19 procesos y 155 días para tramitar un permiso de construcción, 600 horas para pagar impuestos, 22 días para exportar y 44 días para importar”

La figura legal de Doval, empresa dedicada a la comercialización de productos veterinarios es la de una compañía de responsabilidad limitada que cumple con los requisitos que exige la Superintendencia de Compañías para el legal funcionamiento de la empresa, tales como: la obtención del RUC, un número patronal en el IESS, obtención de la patente municipal (permisos de funcionamiento: bomberos), obtención de la escritura pública, etc. Adicional a estos requisitos básicos en el caso de Doval fue necesario obtener el permiso del Ministerio de Salud Pública (MSP) a través de la Dirección Provincial de Salud de Pichincha

En cuanto a las exigencias laborales, toda persona natural o jurídica que va a realizar actividades económicas y que para el efecto contrata personal está obligada a inscribir a sus trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, así como

mantener sus aportes al día, crearle un buen ambiente de trabajo, pagarle su salario a tiempo, firmar un contrato dentro de las normas legales de contratación. Está prohibida la tercerización de acuerdo a las últimas reformas decretadas por el Presidente de la República (Mandato 8), se incrementó el sueldo básico que actualmente es de USD 264 para el año 2011, y existe un mayor control de afiliación al IESS por parte de las autoridades.

A la fecha de elaboración de esta tesis, el Gobierno Nacional ha convocado a una consulta popular, la cual, entre otros temas, incluye la tipificación como delito el hecho del enriquecimiento no justificado y la no afiliación al IESS. La empresa privada, en su gran mayoría, está en desacuerdo con estas preguntas debido a la subjetividad de la misma, lo cual de alguna manera, afecta a la tranquilidad y estabilidad empresarial.

c. Impacto de la situación tributaria

Las normas tributarias en nuestro país están reguladas por el Servicio de Rentas Internas SRI, las cuales deben ser cumplidas a tiempo para evitar multas y sanciones como es el caso de la presentación de las declaraciones de impuestos, emisión de facturas, etc.

Existe una mayor presión fiscal por parte del SRI, un mayor control en la emisión de facturas que sirven para deducir los gastos del impuesto a la renta y mayor control en la recaudación del Impuesto al Valor Agregado IVA.

Ante el complejo reto que tiene el Ecuador por recuperar y proyectar una imagen de estabilidad, capaz de atraer a nuevos inversionistas, el gobierno propone a través de la aprobación del Código de la Producción, que según Nathalie Cely, actual ministra coordinadora de la Producción, este código incluye varios planteamientos empresariales como una reducción progresiva en la tasa impositiva del impuesto a la renta de un 25% a 22% y podría llegar al 12% si hay reinversión sobre el monto de la utilidad, mientras

en las ZEDES (Zona Especial de Desarrollo Económico) se pagará 17% y se eliminará el Impuesto a la Salida de Divisas y exoneraciones de aranceles¹⁷

d. Análisis de tendencias macroeconómicas

Según las autoridades estatales, el crecimiento económico del Ecuador durante el tercer trimestre del 2010 fue de 1.6%; las actividades con mayor crecimiento durante este trimestre fueron: refinación de petróleo (10,8%), electricidad y agua (10,2%), otros elementos del PIB (4,4%) e intermediación financiera (3,4%). Para el último trimestre del 2010, la economía ecuatoriana debería crecer al 3,07% para alcanzar las previsiones oficiales de crecimiento anual (3,7%). La estructura del mercado laboral ecuatoriano ha evolucionado positivamente al compararlo con diciembre del año anterior. El desempleo a diciembre de 2010 se ubica en 6,1%, lo cual representa una reducción del 23% en comparación con diciembre 2009. Por otro lado, la ocupación plena llega a 46,8%, es decir, un crecimiento del 21% comparado con el mismo periodo del año anterior. Durante el último trimestre, el déficit de la balanza comercial se ha acentuado, y al compararlo con el mismo período del año anterior se observa un crecimiento de 902%. Esto sucede a pesar del crecimiento de 15% de las exportaciones ecuatorianas, ya que el factor determinante de este déficit es el elevado incremento de 45% en las importaciones para el mismo período. El Estado plantea incrementar aranceles para reducir esta brecha.¹⁸

La inversión extranjera directa para el segundo trimestre del 2010 se ubica en 207 millones de dólares. Esta cifra indica el mejor panorama que tiene la economía nacional para los inversores extranjeros. Por otro lado, las remesas de los migrantes se han

¹⁷Nathalie Cely, “Contrato eventual y más rebajas de impuestos se incluyeron en código”, en El Universo, Guayaquil, 21 de Octubre del 2010.

¹⁸ Observatorio PyME. *Informe Macro Social y Económico IV Trimestre 2010*, Ecuador, Universidad Andina Simón Bolívar, 2010, p. 2

reducido en 10% en relación a junio 2009. La crisis económica global continúa afectando el comportamiento de las remesas¹⁹(Observatorio PYME. Informe Macro Social y Económico IV Trimestre, 2010, p.2)

3.1.1.2. Análisis de la Industria

Para poder identificar los factores claves vinculados con el sector industrial en el que se desenvuelve la organización se tomará como base el Análisis de la Industria de Porter. Los ámbitos a ser analizados incluyen lo siguiente:

3.1.1.2.1 Competencia Actual

La principal competencia de Doval son las empresas: James Brown Pharma C. A. y Laboratorios Life del Ecuador.

James Brown Pharma.- Es una empresa que lleva alrededor de 34 años (1977) en el mercado ecuatoriano, con una participación en el mercado de productos veterinarios del 40%. Produce localmente y exporta sus productos a los países del área andina, en el 2001 se posesiona entre los líderes del mercado farmacéutico y biológico en el área de sanidad animal además de consolidarse en el mercado andino. Tiene una planta propia, invierte en profesionales capacitados, nueva tecnología; equipos modernos y mejora de la infraestructura, avalando la calidad de sus procesos (ISO 9001-2000). En su línea veterinaria produce: antibióticos, antiinflamatorios, anti diarreico, antiparasitarios, oxitocina, plaguicidas, reconstituyentes, vitaminas y vacunas: aviares, bovinos, pequeñas especies y porcinos; su capacidad de producción le permite ofrecer servicios para la elaboración de distintas formas farmacéuticas, tales como inyectables, cremas, soluciones, polvos, geles, entre otros. Al momento, James Brown Pharma, además de producir su propia línea, elabora productos humanos y veterinarios a distintas empresas

¹⁹ Los datos de inversión directa y remesas de migrantes son parte de la balanza analítica del BCE, y sus cifras desde fuentes oficiales solamente están actualizados hasta junio 2010.

tanto nacionales como multi-nacionales (tercerización de servicios). Sus precios son bajos, la publicidad de sus productos es a través de comerciales de televisión y ferias, la atención al cliente es con mucha empatía, regalos y buenas promociones, tiene una buena solvencia económica, sus vendedores son médicos zootecnistas o de profesiones similares.

Life (Laboratorios Industriales Farmacéuticos Ecuatorianos).- Es una empresa que lleva alrededor de 60 años en el mercado, su volumen de ventas en el 2008 es de \$49'000.000 y \$50'000.000 en el año 2009, con una participación en el mercado del 30% en productos veterinarios. Sus productos son nacionales, considerada una de las empresas líderes dentro del mercado farmacéutico nacional e internacional; sus modernas instalaciones en la ciudad de Quito permiten la fabricación de una gama de formas farmacéuticas cumpliendo con normas de buena manufactura internacionalmente aceptadas. Tiene facilidades para la producción de soluciones parenterales de gran volumen (únicos en Ecuador), inyectables, suspensiones extemporáneas, jarabes, tabletas, cápsulas entre otros. Posee además una planta separada para la producción de penicilínicos. Para Salud Animal existen áreas de producción biológica de bacterinas y vacunas. Life, aparte de sus propios productos, representa a varios laboratorios internacionales de reconocido prestigio como son Aztra - Zeneca en Salud Humana. Tiene tres grupos principales de negocio:

- *Salud Humana.*- Incluye una gama muy amplia de productos en diferentes formas farmacéuticas, como: productos inyectables, tabletas, cápsulas, polvos estériles, suspensiones extemporáneas, soluciones parenterales de alto volumen, jarabes, etc. La línea de antibióticos es una de las más completas y variadas formas farmacéuticas que facilitan su aplicación

- *Salud Animal* .- Ofrece productos que protegen a sus animales desde el nacimiento hasta el final de su ciclo productivo. Tiene una variedad de antiparasitarios, antibióticos, vitamínicos, remineralizantes, desinfectantes, vacunas y bacterinas
- *Consumo Masivo*.- Esta división tiene un enfoque de salud ambiental, con productos que ayudan a lograr un ambiente más limpio y agradable para el hogar o industria, tales como: insecticidas PIX de uso doméstico para el control de insectos voladores y rastreros.

Su sistema de distribución física garantiza un servicio rápido y confiable en cualquier punto del país y del exterior, sus precios son similares a los que ofrece Doval, la publicidad de sus productos es a través de ferias y promociones directas, la atención al cliente es buena y se obsequia regalos a los clientes, tiene una buena solvencia económica, sus vendedores son médicos zootecnistas o de profesiones similares.

Adicionalmente, según la Asociación de Empresas de Salud y Nutrición Animal AENSA, existen alrededor de 39 empresas dedicadas a la fabricación, importación y comercialización de productos veterinarios (locales, multinacionales y transnacionales). Cubren alrededor del 85% del total del mercado veterinario y pueden ofrecer variedad de productos y accesorios a precios competitivos incluso más bajos depende su solvencia económica que les permite ampliar el tiempo de crédito a los clientes.

3.1.1.2.2 Competencia Potencial

Debido a que se trata de una industria que no posee barreras de entrada fuertes, la competencia potencial podría originarse en:

- Doctores veterinarios que trabajan por su cuenta
- Personas con experiencia en laboratorios farmacéuticos

- Empresas farmacéuticas que deseen ampliar sus líneas a veterinarias
- Empresas de consumo masivo a nivel nacional que deseen ampliar su línea aprovechando su infraestructura de cobertura
- Cualquier persona que tenga experiencia en veterinaria y que desee iniciar su empresa

Por lo expuesto, la competencia potencial puede ser muy alta.

3.1.1.2.3 Productos Sustitutos

Sin duda casi todos los productos tienen su reemplazo en el mercado, con otras marcas y nombres diferentes, ya que en los laboratorios lo que predomina es el principio activo. Por ejemplo: C.M.T. LIFEX, Ivermec- JB, Ferro 100, Pro-can, Pro-gat, etc.; productos que sirven como vitamínicos, antisépticos, antiinflamatorios, entre otros, y que pueden servir como sustitutos a los productos de Doval, que dependiendo de la calidad pueden llegar a costar muy por debajo del precio normal.

3.1.1.2.4 Proveedores

Los proveedores actuales de Doval son: Microsules, Vitalagro, Genfar, Canamor y Boyu. Para mejorar costos y el proceso de compra, una opción podría ser el comprar los productos a un fabricante nacional y hacer una alianza estratégica para realizar la distribución de sus productos en el mercado local y nacional.

Como segunda opción es importar directamente lo que permitirá ofrecer productos a más bajo precio, mejores descuentos con el objeto de incrementar la utilidad para la empresa, al igual que conseguir mejores créditos.

3.1.1.2.5 Clientes

Los clientes están catalogados dentro de los 462 pet shops y clínicas veterinarias en la ciudad de Quito, registradas en la Dirección Provincial de Salud de Pichincha.

Además se comercializa en Pet Shops y clínicas veterinarias en la sierra norte, sierra centro, costa norte y Guayaquil. Los clientes fundamentan su decisión de compra en el precio ya que al ser distribuidores lo que les interesa es la rentabilidad; además los clientes se fijan en la diversidad, variedad y especialmente en la calidad de los productos. En el mercado se ha estandarizado el crédito con un plazo de 60 días, sin embargo, los clientes se toman más de ese plazo para cancelar. Los clientes solicitan que los productos les sean entregados en cada sitio, ya que normalmente las empresas proveedoras se encargan de la logística de la entrega.

La aplicación de las cinco fuerzas de Porter en el caso de *Doval*, se puede apreciar en el Cuadro # 8

Cuadro # 8 SUBSECTOR: COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS VETERINARIOS. APLICACIÓN DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES	AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES	AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES O VENDEDORES	PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES O CLIENTES
✓ Alianzas estratégicas con fabricantes y comercializadoras de productos veterinarios ✓ Posicionamiento de marca ✓ Variación de precios ✓ Dificultad de acceso a los canales de distribución ✓ Mejor capacidad de servicio al cliente ✓ Derechos de exclusividad ✓ Variedad de productos	1. Barreras de Entrada ✓ Dificultad de acceso a los canales de distribución ✓ Baja inversión ✓ Altas exigencia de requisitos para la creación de la empresa ✓ Preferencias de marca ✓ Bajo posicionamiento ✓ Lealtad de clientes ✓ Naturaleza de la curva de aprendizaje 2. Reacción ante la amenaza de Nuevos Participantes ✓ Bajos precios ✓ Mayor publicidad ✓ Marketing relacional con clínicas veterinarias	✓ Marcas con productos genéricos ✓ Elevada variedad de marcas en el mercado veterinario ✓ Exigencias del cliente en calidad de los productos	✓ Elevado poder de negociación de los proveedores ✓ Se puede negociar formas de pago, incremento de créditos, descuentos, etc. ✓ Lograr exclusividad. ✓ Alianza Estratégica con proveedores fabricantes de productos. ✓ Pocos productores	✓ Elevado poder de negociación del cliente en crédito. ✓ Alta sensibilidad del cliente al precio ✓ Elevados plazos de pago (crédito). ✓ Elevada facilidad del cliente para cambiar de empresa

Elaborado por: La Autora

3.2 Diagnóstico Interno y Financiero de la Empresa

Todos los aspectos que se analizaron para los competidores actuales, es importante considerarlos y estudiarlos desde el interior de Doval.

Como parte del diagnóstico interno, adicionalmente se elabora un análisis financiero. Cabe mencionar que por razones de confidencialidad, la empresa solamente nos proporcionó la información financiera del año 2010. No pudimos acceder a información del año 2009 y anteriores, por lo que el análisis de índices financieros de Doval se los realiza comparándolos con una empresa representativa del sector, que tiene como actividad la comercialización y distribución de productos veterinarios.

3.2.1 Análisis Financiero

Razones de Liquidez

La liquidez de una organización es medida por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

$$\text{Capital de trabajo (CT)} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

$$CT = 120,754.00 - 93,401.17$$

$$CT = 27,353.21$$

$$\text{Razón corriente (RC)} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$$

$$RC = 120,754.00 / 93,401.17$$

$$RC = 1,29$$

Indica la capacidad de la empresa en cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Tenemos 1,29 dólares disponibles por cada dólar de deuda.

Prueba ácida o Liquidez seca = Activo Corriente - Inventarios/ Pasivo Corriente

$$PA = (120,754.00 - 16,632.58) / 93,401.17$$

$$PA = \mathbf{1,11}$$

Mide con mayor severidad el grado de liquidez de las empresas ya que en algunas circunstancias, los inventarios y otros activos a corto plazo pueden ser difíciles de liquidar. Tenemos 1,11 dólares disponibles por cada dólar de deuda sin contar los inventarios de la empresa.

Razones de Endeudamiento

Las razones de endeudamiento indican el monto de dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades. Estas son de gran importancia ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

Razón de endeudamiento (RE) = Pasivo Total / Activo Total

$$RE = 93,401.17 / 121,511.79$$

$$RE = \mathbf{0.77}$$

Corresponde al grado de apalancamiento utilizado y mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa. Los acreedores tienen una participación del 77% sobre los activos de la empresa.

Apalancamiento Financiero (AF) = Pasivos Total / Patrimonio

$$AF = 93,401.17 / 28,110.62$$

$$AF = \mathbf{3.32}$$

Muestra la participación de terceros en el capital de la empresa, es decir, compara el financiamiento originado por terceros con los recursos de los accionistas, socios o dueños, para establecer cuál de las dos partes corre mayor riesgo.

Razones de Rentabilidad

Estas razones permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños.

$$\textbf{Margen Bruto de Utilidad (MB) = Utilidad Bruta / Ventas Netas}$$

$$\text{MB} = 50,444.00 / 269,973.48$$

$$\text{MB} = \mathbf{0.187}$$

El margen bruto de utilidad refleja la capacidad de la empresa en la generación de utilidades antes de gastos de administración y venta, otros ingresos y egresos e impuestos. Indica el porcentaje que queda sobre las ventas después que la empresa ha pagado sus existencias. La rentabilidad bruta es de 18,7%

$$\textbf{Rentabilidad Neta (RN) = Utilidad Neta / Ventas Netas}$$

$$\text{RN} = 6,840.16 / 269,973.48$$

$$\text{RN} = \mathbf{0.0253}$$

Mide la rentabilidad del negocio después de impuestos, independientemente de si corresponden al desarrollo de su objetivo social. La rentabilidad neta en el año 2010 asciende a 2,53%

$$\textbf{Rendimiento sobre el Activo (RsA) = Utilidad Neta / Activos Totales}$$

$$\text{RsA} = 6,840.16 / 121,511.79$$

$$\text{RsA} = \mathbf{0.056}$$

Determina la efectividad total de la administración para producir utilidades con los activos disponibles. Muestra la capacidad del activo en la generación de utilidades. La rentabilidad de los activos asciende a 5,6%

$$\textbf{Rendimiento del Patrimonio (REP) = Utilidad Neta / Patrimonio}$$

$$\text{REP} = 6,840.16 / 28,110.62$$

$$\text{REP} = \mathbf{0.24}$$

Muestra la rentabilidad de la inversión de los socios o accionistas. En este caso la rentabilidad de los socios durante el año 2010 asciende a 24%

Razones de Operación

$$\textbf{Rotación de Activos Totales (RAT) = Ventas Netas / Activo Total}$$

$$\text{RAT} = 269,973.48 / 121,511.79$$

$$\text{RAT} = \mathbf{2.22}$$

Corresponde al número de veces que el total de activos de una empresa rota durante el año. En el caso de Doval, los activos han rotado 2,22 veces en el año.

$$\textbf{Rotación de Cartera (RC) = Ventas Netas / Cuentas por Cobrar}$$

$$\text{RC} = 269,973.48 / 97,989.39$$

$$\text{RC} = \mathbf{2,76}$$

Establece el número de veces que las cuentas por cobrar rotan durante un año y refleja la calidad de la cartera de una empresa. En el caso de Doval, las cuentas por cobrar han rotado 2,76 veces en el año.

$$\textbf{Período de Cobro (PC) = Cuentas por Cobrar/Ventas Netas * 360}$$

$$\text{PC} = 97,989.39 / 269,973.48 * 360$$

$$\text{PC} = \mathbf{130,67}$$

Refleja el número de días utilizados por la empresa en recaudar su cartera.

$$\textbf{Días Promedio de Inventarios (DPI) = Inventarios / Ventas Netas * 360}$$

$$\text{DPI} = 16,632.58 / 269,973.48 * 360$$

$$\text{DPI} = \mathbf{22,18}$$

Mide el número de días requeridos para que la empresa convierta sus inventarios en efectivo o cuentas por cobrar.

$$\text{Período Pago a Proveedores (PPP)} = \text{Ctas. por Pagar} / \text{Costo de Ventas} * 360$$

$$\text{PPP} = 67,799.16 / 219,616.67 * 360$$

$$\text{PPP} = \mathbf{111,14}$$

Representa el número de días utilizados por la empresa en pagar a sus proveedores.

Realizando un comparativo de los indicadores financieros de Doval con una empresa representativa del sector se obtuvo los siguientes resultados:

Cuadro # 9 Análisis Financiero comparativo

Razones Financieras	Doval	Mundo Animal*
Razones de Liquidez		
Capital de trabajo = Activo Corriente - Pasivo Corriente	27,353.21	89,540.29
Razón corriente = Activo Corriente/ Pasivo Corriente	1.29	1.37
Prueba ácida = Activo Corriente - Inventarios/ Pasivo Corriente	1.11	1.05
Razones de Endeudamiento		
Razón de endeudamiento = Pasivo Total / Activo Total	77%	71%
Apalancamiento Financiero = Pasivos Total / Patrimonio	3.32	2.49
Razones de Rentabilidad		
Margen Bruto de Utilidad = Utilidad Bruta / Ventas Netas	18.7%	19%
Rentabilidad Neta = Utilidad Neta / Ventas Netas	2.53%	3.9%
Rendimiento sobre el Activo = Utilidad Neta / Activos Totales	5.6%	10.7%
Rendimiento del Patrimonio = Utilidad Neta / Patrimonio	24%	37.5%
Razones de Operación		
Rotación de Activos Totales = Ventas Netas / Activo Total	2.22	2.75
Rotación de Cartera = Ventas Netas / Cuentas por Cobrar	2.76	5.27
Período de Cobro = Cuentas por Cobrar/Ventas Netas * 360	130.67	68.36
Días Promedio de Inventarios = Inventarios / Ventas Netas * 360	22.18	30.43
Período Pago a Proveedores = Ctas. por Pagar / Costo de Ventas * 360	111.14	94.75

* Empresa representativa del sector, dedicada a la distribución y comercialización de productos veterinarios

Elaborado por: La Autora

Fuente: Estados Financieros de Doval y de Mundo Animal al 31/12/2010

Conclusiones del Análisis Financiero

Como resultado del análisis se puede identificar claramente que la empresa tiene problemas de liquidez, las políticas de cobro no son efectivas ya que los días de cuentas por cobrar son casi el doble comparados con los de la industria; las políticas de ventas aplicadas son efectivas porque existe una buena salida de los inventarios, sin embargo, el tema de la cartera afecta al cumplimiento en el pago a los proveedores que supera lo establecido en la política de la empresa que son de 90 días, lo que puede ocasionar que los proveedores dejen de vender a la Empresa. En cuanto al endeudamiento la empresa tiene poco dinero invertido por parte de los accionistas, el 77% corresponde a capital de los acreedores. En cuanto a la rentabilidad podemos indicar que en comparación a la industria es menor lo que quiere decir que nuestro manejo operativo de los gastos no es eficiente, hay activos que no están siendo aprovechados y las utilidades que obtienen los accionistas es más bajo en comparación con la industria, es decir la administración financiera de *Doval* no es muy efectiva.

3.2.2 Análisis al Interior de la Empresa

Doval, es una empresa que lleva en el mercado alrededor de 4 años, su volumen de ventas es de 270.000,00 dólares anuales aproximadamente. Según el Gerente General, Sr. Andrés Mora, la participación en el mercado es del 15%. Sus productos son importados y de buena calidad, sus precios son competitivos, no se realiza publicidad en medios de comunicación solo a través de ventas directas, la atención al cliente es personalizada, sus vendedores son médicos veterinarios y zootecnistas.

3.2.2.1. Condensado encuestas a clientes actuales y entrevistas a clientes perdidos

Con el objeto de identificar las fortalezas que tiene actualmente la empresa, se realizó

una encuesta aplicada a clientes actuales de Doval (*Ver formato en Anexo # 1*) y para identificar las debilidades se realizó una entrevista a los clientes perdidos. (*Ver formato en Anexo # 2*). Para la aplicación de las encuestas se consideró un universo de 100 clientes actuales y para obtener un margen de error del 10% se hicieron un total de 40 encuestas a clientes actuales obteniendo los siguientes resultados.

Resultado 1: Marcas vendidas con mayor frecuencia en Doval

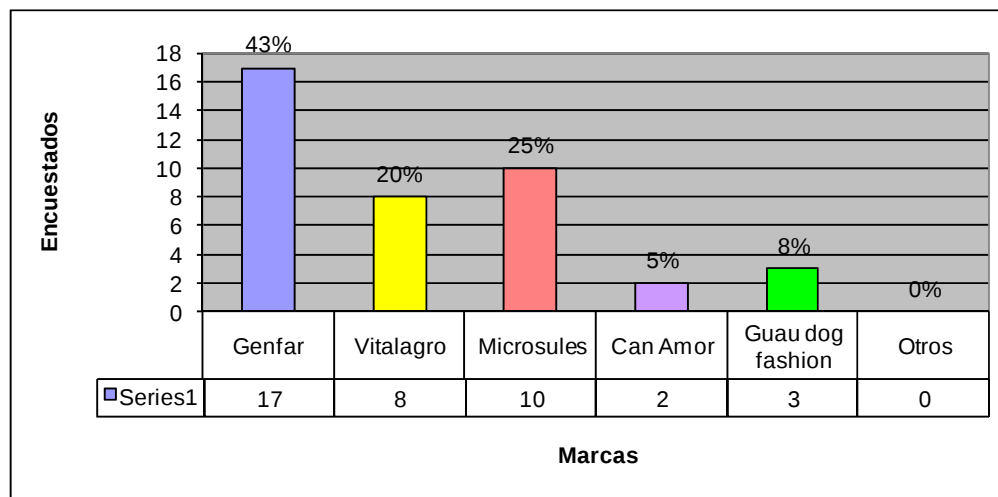
Cuadro # 10 Marcas vendidas con mayor frecuencia

Marca	Encuestados	%
Genfar	17	43%
Vitalagro	8	20%
Microsules	10	25%
Can Amor	2	5%
Guau dog fashion	3	8%
Otros	0	0%
	40	100%

Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada a clientes actuales de Doval. Octubre 2010, Pregunta N° 2

Gráfico # 10 Marcas vendidas con mayor frecuencia



Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada a clientes actuales de Doval. Octubre 2010, Pregunta N° 2

Análisis: En el gráfico # 10 podemos observar que el 43% correspondiente a 17 personas de un total de 40 que fueron encuestadas consideran que de las marcas que le ofrece Doval la que más vende es Genfar, el 25% Microsules, 20% Vitalagro, 8% Guau Dog Fashion, 5% Can amor y 0% otras marcas

Resultado 2: Lo que más les gusta a los clientes con respecto al servicio de Doval, tenemos las siguientes respuestas en orden ascendente siendo 1 el que más les gusta.

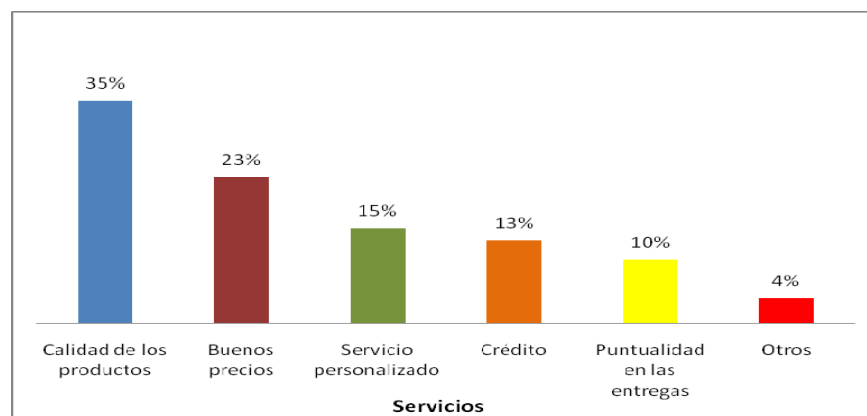
Cuadro # 11 Lo que más le gusta del servicio de Doval

#	Servicio	%
1	Calidad de los productos	35%
2	Buenos precios	23%
3	Servicio personalizado	15%
4	Crédito	13%
5	Puntualidad en las entregas	10%
6	Otros	4%
	Total	100%

Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada a clientes actuales de Doval.
Octubre 2010. Pregunta N° 3

Gráfico # 11 Lo que más le gusta del servicio de Doval



Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada a clientes actuales de Doval.
Octubre 2010. Pregunta N° 3

Análisis: En el gráfico # 11 podemos observar que al 35% de los clientes lo que más les gusta de los servicios que ofrece Doval es la calidad de los productos, seguido con un

23% que consideran los buenos precios, al 15% el servicio personalizado, 13% el crédito, al 10% la puntualidad en las entregas de sus pedidos y 4% otros servicios.

Resultado 3: Lo que menos le gusta al cliente del servicio de Doval, tenemos las siguientes respuestas en orden ascendente siendo 1 el que menos le gusta.

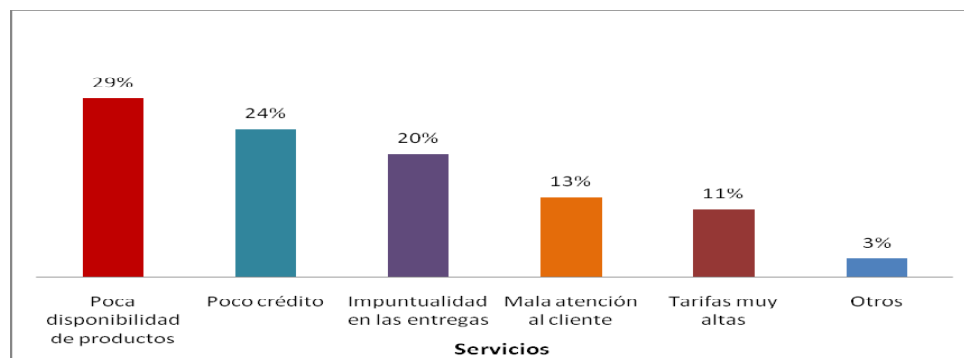
Cuadro # 12 Lo que menos le gusta del servicio de Doval

#	Servicio	%
1	Poca disponibilidad de productos	29%
2	Poco crédito	24%
3	Impuntualidad en las entregas	20%
4	Mala atención al cliente	13%
5	Tarifas muy altas	11%
6	Otros	3%
	Total	100%

Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada a clientes actuales de Doval.
Octubre 2010. Pregunta N° 5

Gráfico # 12 Lo que menos le gusta del servicio de Doval



Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada a clientes actuales de Doval.
Octubre 2010. Pregunta N° 5

Análisis: En el gráfico # 12 podemos observar que al 29% de los clientes consideran que la poca disponibilidad de los productos es lo que menos les gusta de los servicios que ofrece Doval, a un 24% no le gusta el poco crédito que da la empresa, al 20% la

impuntualidad en las entregas, al 13% no les gusta la mala atención al cliente y al 11% las tarifas muy altas

Resultado 4: Publicidad más efectiva

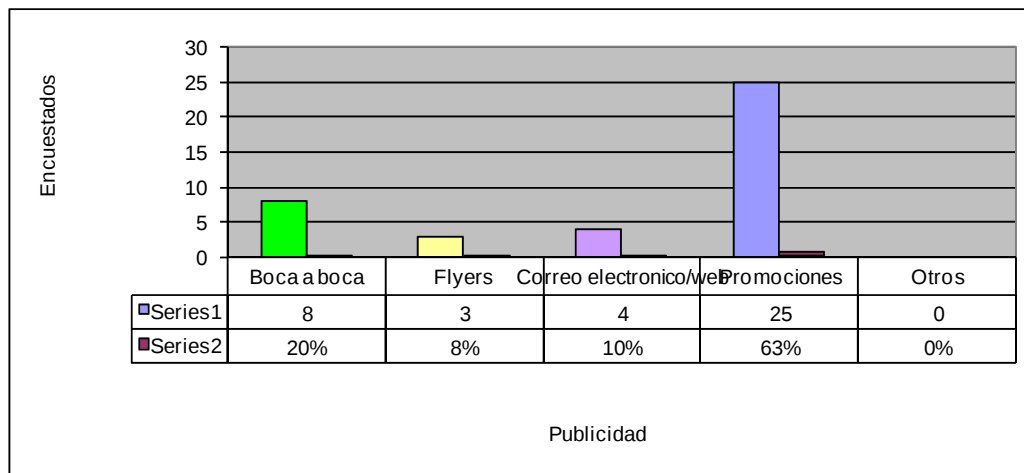
Cuadro # 13 Lo que menos le gusta del servicio de Doval

Marca	Encuestados	%
Boca a boca	8	20%
Flyers	3	8%
Correo electrónico/web	4	10%
Promociones	25	63%
Otros	0	0%
	40	100%

Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada a clientes actuales de Doval. Octubre 2010. Pregunta N° 6

Gráfico # 13 Publicidad más efectiva



Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada a clientes actuales de Doval. Octubre 2010. Pregunta N° 6

Análisis: De la publicidad que reciben los clientes el 63% considera que la publicidad más efectiva son las promociones, seguido con un 20% que considera el boca boca como una buena publicidad, a continuación se ubican el correo electrónico, los flyers y otros con el 10%, 8% y 0% respectivamente.

3.3 Análisis FODA

3.3.1 Análisis Interno

Cuadro# 14 Análisis Interno

ANALISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
ASPECTOS FINANCIEROS - o Buena rotación de inventarios ASPECTOS COMERCIALES - o Políticas de venta efectivas - o Producto de calidad - o Precios competitivos - o Servicio personalizado ASPECTOS PROCESOS INTERNOS - o Manejo de urgencias eficiente ASPECTOS DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO - o Alta gerencia comprometida - o Baja rotación de personal - o Recurso humano capacitado y motivado - o Misión y objetivos definidos con enfoque a satisfacer al cliente. - o Personal comprometido - o Contar con un organigrama estructura y funcional - o Acceso a tecnología	ASPECTOS FINANCIEROS - o Baja liquidez - o Políticas de cobro no efectivas - o Retrasos en pagos a proveedores ASPECTOS COMERCIALES - o Poca variedad de productos - o Falta de publicidad y promoción - o Formas de pago inflexibles, poco crédito. ASPECTOS PROCESOS INTERNOS - o Incumplimiento en la entrega de productos por parte de los proveedores (demoras en la entrega al cliente). - o Elevado poder de negociación de los proveedores ASPECTOS DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO - o Dualidad de mando - o Falta de comunicación interna, desconocimiento de los empleados sobre las metas de ventas - o Falta de información gerencial estratégica - o Desconocimiento de sistemas de control integral

Elaborado por: La Autora

3.3.2 Análisis Externo

Cuadro# 15 Análisis Externo

ANALISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ÁMBITO POLITICO – LEGAL - o Código de la producción, reducción del impuesto a la renta del 25% al 22% - o Programas de apoyo a los emprendedores. “<i>Emprende Ecuador</i>” - o Facilidad de crédito para pequeños y microempresarios a través del Banco Nacional de Fomento BNF y la Corporación Financiera Nacional CFN. - o Incentivos tributarios por incluir a discapacitados en la nómina de empleados - o Política arancelaria no es restrictiva a importación de productos veterinarios. ÁMBITO ECONÓMICO - o Sistema monetario fijo (dolarización)	ÁMBITO POLITICO – LEGAL - o Altos niveles de inseguridad y delincuencia - o Inestabilidad política y jurídica (30S) - o Aprobación de ley para el salario digno - o Eliminación de trabajo por horas (tercerización) ÁMBITO ECONÓMICO - o Crecimiento económico desalentador - o Falta de inversión privada - o Incremento del desempleo - o Disminución del poder adquisitivo - o Competencia agresiva (Empresa Pública de Fármacos (Enfarma), - o Incremento de las importaciones

- o Nuevos nichos de mercado - o Proyectos de impulso para el centro del país (importación de borregos) - o Barreras de entrada legales altas para nuevos competidores (tramitología para poner en funcionamiento la empresa) - o Disminución de tarifas eléctricas ÁMBITO TECNOLÓGICO - o Innovación constante de productos ÁMBITO SOCIO – CULTURAL - o Contribución al desarrollo del país, creación de nuevas fuentes de trabajo ÁMBITO COMUNICACIONAL - o Mejoramiento de la vialidad en el país	(desequilibrios en la balanza de pagos); cambios en regulaciones para las importaciones, aplicación de salvaguardias, cupos y restricciones. ÁMBITO TECNOLÓGICO o Elevado costo de tecnología
---	--

Elaborado por: La Autora

3.4 Determinación de la Ventaja Competitiva

Para identificar la ventaja competitiva de *Doval* aplicaremos un Análisis de Competitividad, que consiste en comparar las características de la empresa frente a las características de las empresas competidoras, el cual se detalla en el *Cuadro # 16*. Derivado de este análisis con la competencia, se puede concluir que *Doval* tiene las siguientes ventajas competitivas: 1) Por ser una empresa pequeña presta mucha atención al *servicio al cliente*. 2) Su *servicio es personalizado*, 3) *El manejo de reclamos* es más eficiente por la capacidad de reacción ya que la entrega la realizan directamente los vendedores que tienen un contacto más directo con el cliente final y 4) Cuenta con un *recurso humano comprometido* con la misión de la empresa. En base a este análisis, *Doval* debería potencializar sus ventajas competitivas como son: servicio al cliente, una atención personalizada, un manejo oportuno de reclamos y contar con un recurso humano comprometido, lo cual permitirá lograr una mayor fidelización de los clientes, aprovechando las desventajas que la competencia tiene en estos servicios. Adicionalmente, se ha generado una oportunidad relacionada con la asesoría personalizada, en cuanto al uso y aplicación de los productos. Todo esto debería ser incluido en una campaña publicitaria y promocional.

Cuadro # 16 Análisis de Competitividad

Descripción	James Brown	F/D	Life	F/D	Doval	F/D	Ventaja Competitiva
Producto							
* Calidad	Buena	F	Muy buena	F	Muy buena	F	Característica común
* Variedad	Alta	F	Alta	F	Baja	D	Debilidad
* Posicionamiento de marca	Buena	F	Buena	F	Buena	F	Característica común
Precio							
* Precio	Bajos	F	Medios	D	Medios	D	Debilidad
* Forma de pago	Muy flexibles	F	Flexibles	F	Inflexibles	D	Debilidad
* Crédito	Alto	F	Alto	F	Bajo	D	Debilidad
Plaza							
* Entrega inmediata	Buena	F	Buena	F	Baja	D	Debilidad
* Distribución oportuna	Buena	F	Buena	F	Buena	F	Característica común
* Cobertura nacional	Muy buena	F	Buena	F	Buena	F	Característica común
Promoción							
* Publicidad	Buena	F	Buena	F	Baja	D	Debilidad
* Boca a boca	Buena	F	Buena	F	Buena	F	Característica común
* Promociones atractivas	Buena	F	Buena	F	Buena	F	Característica común
Personal de ventas							
* Atención personalizada	Baja	D	Baja	D	Buena	F	Ventaja competitiva
* Manejo de reclamos	Baja	D	Baja	D	Alta	F	Ventaja competitiva
* Asesoría	Baja	D	Baja	D	Baja	D	Oportunidad
* RRHH comprometido	Baja	D	Baja	D	Alto	F	Ventaja competitiva
* Servicio al cliente	Bajo	D	Bajo	D	Bueno	F	Ventaja competitiva

Elaborado por: La Autora

Conclusiones

Doval no cuenta con un sistema de control integral y una matriz de información gerencial que le permita tomar decisiones oportunas. Su debilidad radica en los problemas de liquidez que tiene la empresa, así como la falta de variedad de productos con relación a sus competidores. Sus fortalezas son: la calidad reconocida de sus productos, contar con personal comprometido con el servicio y atención personalizada a sus clientes. Debido a que sus productos son importados, existe el riesgo de que el gobierno por tratar de equilibrar la balanza de pagos, aplique restricciones a la importación de este tipo de productos para proteger a la industria nacional (ingreso de la Empresa Pública de Fármacos ENFARMA); por otro lado, el proyecto de importación de borregos desde Uruguay para las provincias de Cotopaxi, Bolívar, Tungurahua y Chimborazo puede ser una buena oportunidad para ampliar su mercado a la zona centro del país.

Con esta información, se procede a elaborar el Sistema de Control Estratégico para la Empresa *Doval*, el cual se detalla en el siguiente capítulo.

CAPITULO IV

4 DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD DOVAL CIA. LTDA.

4.1 Determinación de la Estrategia

Como resultado del análisis de competitividad desarrollado en el capítulo III, Doval cuenta con las siguientes ventajas competitivas:

- Por ser una empresa pequeña presta mucha atención al servicio al cliente.
- Su servicio es personalizado
- El manejo de reclamos, es más eficiente por la capacidad de reacción ya que la entrega la realizan directamente los vendedores que tienen un contacto más directo con el cliente final.
- Cuenta con un recurso humano comprometido con la misión de la empresa.

Estas ventajas permiten identificar que la estrategia que Doval busca aplicar es la de Liderazgo en Servicios.

4.2 Construcción del Cuadro de Mando Integral (CMI)

La construcción del Cuadro de Mando Integral para *Doval* comprende 2 etapas:

- 1) Planeación y diseño del Cuadro de Mando Integral
- 2) Implementación.

4.2.1. Etapa 1: Planeación y Diseño

4.2.1.1 Análisis FODA de la Empresa

El análisis FODA, consiste en examinar las *Fortalezas y Debilidades*, que tiene la empresa internamente y las *Oportunidades y Amenazas* que tiene en su ambiente externo.

Objetivo:

- ☑ Conocer los puntos fuertes y débiles de *Doval*, y analizar el ambiente externo que afecta a la empresa.
- ☑ Aprovechar las fortalezas, oportunidades y enfrentar las debilidades y amenazas para crear ventajas competitivas.

Es de vital importancia para emprender el proceso de Planeación Estratégica, tener un pleno conocimiento de los puntos fuertes y débiles. Para ello se ha aplicado encuestas a clientes actuales, clientes de la competencia y entrevistas a clientes perdidos para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa. En el capítulo III se desarrolla el análisis FODA para *Doval*.

4.2.1.2 Búsqueda de Valores

La búsqueda de valores constituye un examen de los valores de los miembros de la empresa, los valores individuales y colectivos actuales, su filosofía de trabajo, la identificación de su cultura organizacional y un análisis de sus grupos de interés.

Objetivos:

- ☑ Identificar y definir la cultura organizacional de la empresa, para crear congruencia entre ésta y el plan estratégico.
- ☑ Comunicar a todos los miembros de *Doval* su filosofía de trabajo, para que esta sea parte de su comportamiento y actividad diaria.

Para llevar a cabo la búsqueda de valores, se utilizó el formato del *Anexo # 4*. Los valores de *Doval* se detallan en el Capítulo I.

4.2.1.3 Formulación de la Misión

La formulación de la misión implica desarrollar un enunciado claro y breve del tipo de negocio en el que se halla la compañía, una definición concisa de su razón de ser, el

propósito que trata de lograr ante sus diferentes grupos de interés y los métodos a través de los cuales pretende cumplir dichos propósitos.

Objetivos:

- ☒ Definir la misión de *Doval* como elemento clave para comprender la función de la empresa dentro de su entorno.
- ☒ Comunicar a todos los miembros de *Doval* la misión de la empresa de manera que sea un estímulo en sus actividades.

La formulación de la misión debe responder a las cuatro preguntas fundamentales:

- ☒ ¿Qué función desempeña la compañía?
- ☒ ¿Para quién desempeña la función la compañía?
- ☒ ¿Cómo le va a la empresa en el cumplimiento de su función?
- ☒ ¿Por qué existe la empresa?

Para lo cual se utilizó el formato del *Anexo # 5* que contiene los elementos básicos que debe tener una misión. La misión de *Doval* se describe en el Capítulo I.

4.2.1.4 Determinación de la Visión

Después de definir la razón de ser de la empresa, se determina la visión que consiste en una proyección, un análisis futurista de la organización en un plazo de tiempo determinado. Para determinar la visión es indispensable conocer los recursos presentes.

Objetivo:

- ☒ Tener una formulación clara de lo que la empresa quiere lograr en el largo plazo, para comunicarla a los miembros de la organización y que sus actividades diarias se proyecten al logro de la misma.

La visión debe ser conocida y aprobada por todos los participantes, para lo cual se puede utilizar el formato que se presenta en el *Anexo # 6*. La visión de *Doval* se muestra en el Capítulo I.

4.2.1.5 Determinación de los Objetivos

En base a la misión y visión de la empresa, se procede a determinar los objetivos, los mismos que deben ser positivos, alcanzables y medibles.

Para la determinación de los objetivos de la empresa se utilizó la metodología del Balanced Scorecard como se menciona en la siguiente sección de implementación.

4.2.2. Etapa 2: Implementación

Dentro de las empresas que llegan a diseñar un plan estratégico muy pocas logran implementar el plan. Esto se debe fundamentalmente a que carecen de una metodología apropiada, confiable y efectiva en implementar el plan. Nuestra metodología está basada en el sistema de BALANCE SCORECARD (BSC) desarrollado por el profesor Robert Kaplan y el consultor David Norton que ha sido aplicada con éxito en muchas empresas en todo el mundo, en los últimos cinco años. Esta metodología se fundamenta en colocar a la estrategia en el epicentro de la empresa y en el destacar la importancia de los activos intangibles como los verdaderos “drivers” del cambio y el desarrollo. La metodología propuesta no solo es efectiva en la formulación de la estrategia sino en que se convierta en el vehículo de comunicación de la misma a todos los niveles de la organización.

4.2.2.1 Temas Estratégicos

Es muy frecuente que el proceso de implementación de la estrategia se facilite al iniciarlo con la identificación de grandes temas estratégicos que ya han sido discutidos

previamente a nivel gerencial en *Doval*. Los temas estratégicos comúnmente tienen que ver con el fortalecimiento institucional, creación de valor para el cliente, lograr la excelencia operativa, y la de ser un “good citizen”.

Objetivo:

- ☑ Identificar con los miembros directivos de *Doval* los temas estratégicos fundamentales para la empresa. Al definir los temas estratégicos la administración reflejará lo que se debe realizar para alcanzar el éxito de la empresa. Los temas estratégicos se convertirán en los pilares de la estrategia.

4.2.2.2 Perspectivas

Desde el punto de vista estratégico existen cuatro grandes perspectivas que son determinantes en una organización en la creación de valor. Estas son: perspectiva financiera, perspectiva de clientes, perspectiva interna de procesos y perspectiva de aprendizaje y desarrollo.

4.2.2.2.1. Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera tiene que ver con una estrategia que satisfaga los requerimientos y expectativas de los accionistas de la empresa que realizan una inversión de riesgo en *Doval*.

Objetivo:

- ☑ Identificar los objetivos financieros determinados por los accionistas de la empresa.
El objetivo principal normalmente se refiere al retorno esperado sobre el capital invertido existente en la empresa. De este objetivo principal se derivan objetivos que tienen que ver con el crecimiento en el volumen de ventas así como con los objetivos de incremento en la productividad y reducción de costos.

Objetivos Estratégicos:

Se seleccionó los siguientes objetivos financieros:

Cuadro # 17 Objetivos Financieros

	OBJETIVOS FINANCIEROS
1	Cumplir Utilidad Neta Presupuestada Mensual
2	Mantener un sólido flujo de caja
3	Mantener el Margen Bruto en Ventas

Elaborado por: La Gerencia General de Doval

Fuente: Cuadro de Control Gerencial

Para lo cual se ha elaborado un presupuesto de ingresos y gastos mensuales para el año 2011, basados en el Estado de Resultados de la empresa del año 2010. (*Ver Anexo 9*). Además se elaboró un Estado de Flujo de Fondos (*Ver Anexo 13*) considerando todos los ingresos y egresos de dinero ya sea por capital de trabajo: recuperación de cartera y rotación de inventarios, pagos a los proveedores, saldos de la cuenta bancaria y gastos administrativos (considerando un 5% de inflación e incremento del sueldo básico)

4.2.2.2 Perspectiva de Clientes

Esta perspectiva tiene que ver con una estrategia creadora de valor y diferenciación desde el ángulo de los clientes. Esta perspectiva es el corazón de la estrategia ya que esta definirá como se logrará el crecimiento.

Objetivo:

- ☒ Formular la propuesta de valor del producto que se compone del precio, características del producto, servicio, relación con los clientes, y la imagen proyectada. Esta propuesta de valor determina qué segmentos del mercado van a ser enfocados por la estrategia y como la empresa se diferencia en relación con la competencia.

Objetivos Estratégicos:

Se seleccionó los siguientes objetivos del cliente:

Cuadro # 18 Objetivos del Cliente

	OBJETIVOS DEL CLIENTE
4	Incrementar las Ventas Totales en un 25%
5	Aumentar el nivel de compra promedio por cliente
6	Disminuir los días de recuperación de cartera
7	Disminuir índice de cartera vencida / cartera total
8	Incrementar en un 2% el número de clientes mensualmente
9	Disminuir el número de clientes perdidos

Elaborado por: La Gerencia General de Doval

Fuente: Cuadro de Control Gerencial

4.2.2.2.3 Perspectiva Interna de Procesos

Una vez que se cuenta con una estrategia financiera y para clientes se debe adecuar al interior de la organización los procesos internos para cumplir con los requerimientos establecidos. Estos procesos son cruciales en poder respaldar la proposición de valor a los clientes.

Objetivo:

- ☒ Determinar los procesos que se deben adecuar o crear para cumplir con los objetivos superiores. Estos procesos se concentran en procesos innovadores, procesos de administración de clientes, procesos operativos, procesos sujetos a regulación.

Objetivos Estratégicos:

Se seleccionó los siguientes objetivos de Procesos Internos:

Cuadro # 19 Objetivos de Procesos Internos

	OBJETIVOS DE PROCESOS INTERNOS
10	Mantener días promedio de rotación de inventarios
11	Disminuir el promedio de días de entrega de producto
12	Mantener el nivel de devoluciones de productos
13	Reducir los Gastos Administrativos mensuales

Elaborado por: La Gerencia General de Doval

Fuente: Cuadro de Control Gerencial

4.2.2.2.4 Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo

Esta perspectiva, siendo la última en ser tratada, es la base del modelo estratégico al crear el clima que permita el cambio, la innovación, la motivación y el desarrollo de la organización. En esta perspectiva se sustenta el crecimiento de los activos intangibles que son determinantes en el éxito de la estrategia, lo cual constituye las ventajas competitivas de *Doval*.

Objetivo:

Determinar los objetivos estratégicos que sustenten a los objetivos superiores. Estos objetivos se concentran en los temas de capacitación

Objetivos Estratégicos:

Se seleccionó los siguientes objetivos de Aprendizaje y Desarrollo:

Cuadro # 20 Objetivos de Aprendizaje y Desarrollo

	OBJETIVOS DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO
14	Mantener al personal motivado y comprometido con la organización
15	Desarrollar un sistema de información integrado
16	Capacitar al personal con enfoque al cliente

Elaborado por: La Gerencia General de Doval

Fuente: Cuadro de Control Gerencial

Para medir los objetivos, la alta administración de *Doval* debe monitorear constantemente sus ventajas competitivas mediante la utilización de la herramienta de Análisis de Competitividad, mencionada en el capítulo III, ya que los competidores tratarán de igualar y superar las ventajas competitivas de *Doval*.

En consecuencia, dentro de la estrategia para monitorear esta perspectiva se deberá utilizar con frecuencia trimestral, el estudio y análisis de competitividad.

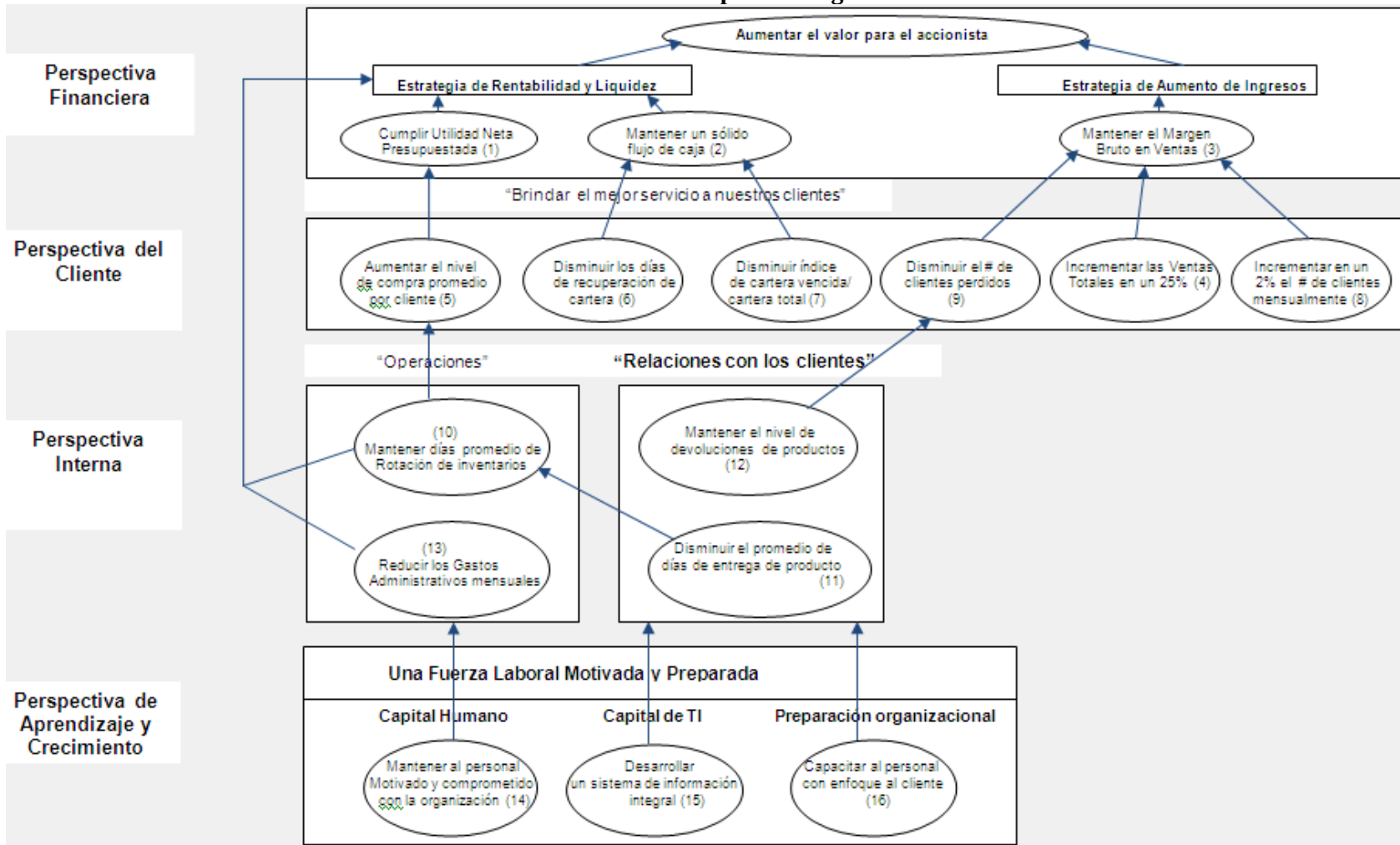
4.2.2.3 Mapa Estratégico

En el mapa estratégico, se puede observar con mucha facilidad, la causa-efecto entre los distintos objetivos y su relación con los objetivos financieros. Al mirar el mapa estratégico se debe percibir con facilidad la estrategia de *Doval*. (Ver Cuadro # 21)

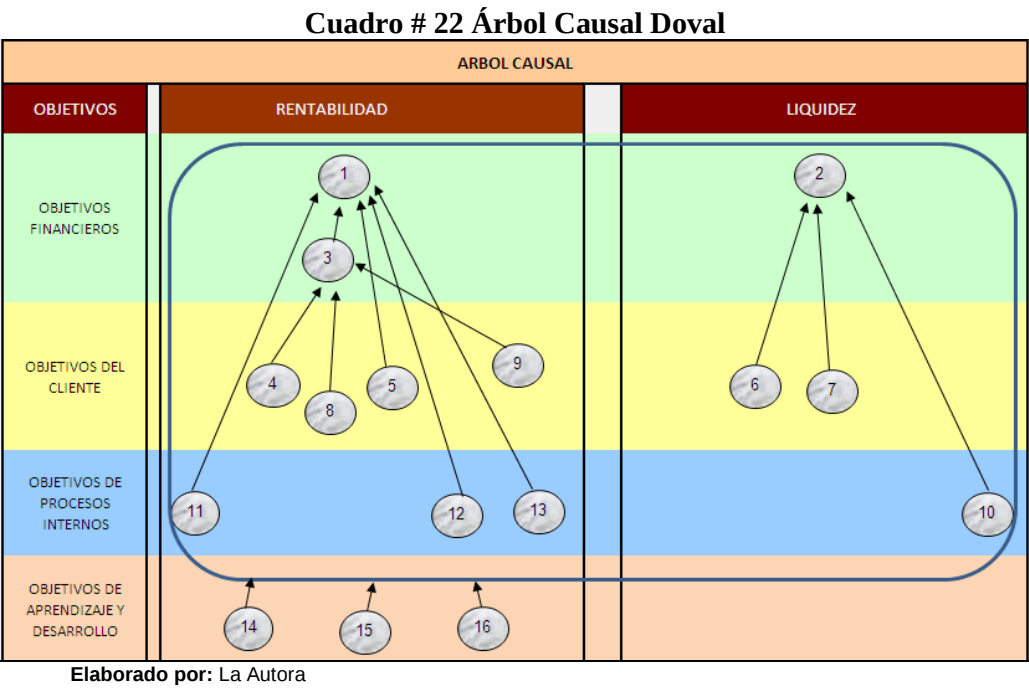
Objetivo:

- ☒ Crear el mapa estratégico basándose en los temas estratégicos y los objetivos determinados en cada una de las perspectivas.

Cuadro # 21 Mapa Estratégico



A continuación se muestra el árbol causal relacionando los objetivos estratégicos desde las 4 perspectivas, enfocados en alcanzar Rentabilidad y Liquidez. (Ver Cuadro # 22)



4.2.2.4. Indicadores Estratégicos

El establecer estrategias y objetivos descriptivos deben ser complementados con indicadores estratégicos como instrumento fundamental en el seguimiento y control de la ejecución de la estrategia empresarial. Los indicadores deben ser de fácil obtención y claridad en su determinación. Absolutamente todos los objetivos deben ser medidos. Para determinar los indicadores se puede utilizar los datos históricos, que se deben sujetar a los objetivos propuestos o “drivers” para el futuro, en perfecta armonía entre sí.

Objetivo:

- ☒ Definir de una forma clara y detallada los indicadores estratégicos propuestos para cada objetivo estratégico.

Para medir la aplicación de la estrategia de *Doval* se han seleccionado los siguientes indicadores (Ver cuadro # 23)

Cuadro # 23 Indicadores Estratégicos Doval 2011

4.2.2.5 Estrategias y Planes de Acción

Cuadro # 24 Estrategias y Planes de Acción

No.	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Planes de Acción
PERSPECTIVA FINANCIERA			
1	Cumplir Utilidad Neta Presupuestada Mensual	- Cumplimiento de presupuesto en ventas. - Control mensual de gastos	- Revisión semanal de metas - Inversión en publicidad y promoción - Establecer metas por vendedor - Incrementar premios por cumplimiento de metas en ventas - Implementar el servicio de localizador móvil para control de los vendedores
2	Mantener un sólido flujo de caja	- Control de cartera por cliente	- Analizar mensualmente las cuentas por cobrar por cliente vs ventas por cliente - Implementar control semanal de flujos - Llamar a clientes para recordar fecha de pago
3	Mantener el Margen Bruto en Ventas	- Control del margen de contribución mensual	- Cumplir presupuesto de ventas - Control quincenal de los costos de venta - Solicitar descuentos al proveedor por monto de compra y pronto pago
PERSPECTIVA DEL CLIENTE			
4	Incrementar las Ventas Totales en un 25%	- Establecimiento de metas mensuales de ventas - Plan de crecimiento y desarrollo de mercado	- Implementar publicidad en medios de comunicación - Planificar visitas a clientes - Comunicar promociones vigentes - Alianzas estratégicas con médicos, clínicas veterinarias, etc. - Incrementar publicidad de productos en medios de comunicación
5	Aumentar el nivel de compra promedio por cliente	- Promociones y descuentos a clientes A	- Visitar a los clientes que tienen sus cuentas al día - Ofrecer descuentos por pronto pago - Aplicar promociones de productos
6	Disminuir los días de recuperación de cartera	- Categorización de clientes A, B, C - Refinanciamiento de créditos con clientes antiguos	- Clientes A beneficios especiales - Cliente B ventas sin beneficio adicionales - Clientes C no venderles hasta que se pongan al día en sus cuentas
7	Disminuir índice de cartera vencida / cartera total	- Establecimiento de políticas de cobro - Renegociación de deudas	- Llamar a clientes para recordar sus valores pendientes - Visitar a clientes en mora y establecer nuevos plazos de pago - Contratar una empresa de cobranzas

8	Incrementar en un 2% el número de clientes mensualmente	- Elaboración de un plan de crecimiento mensual	- Distribuir por zonas a los vendedores - Llevar un registro de posibles clientes visitados - Hacer tele mercadeo - Solicitar base de datos del Colegio de Veterinarios, Dirección provincial de Salud de Pichincha
9	Disminuir el número de clientes perdidos	- Planificación de visitas a clientes perdidos	- Coordinar visitas con el cliente - Ofrecer nuevas promociones y productos
PERSPECTIVA INTERNA			
10	Mantener días promedio de rotación de inventarios	- Categorización de productos por días de rotación	- Productos A venderlos normalmente - Productos B venderlos con descuento - Productos C venderlos al costo o con liquidación
11	Disminuir el promedio de días de entrega de producto	- Diversificación de proveedores - Planificación de importación de productos	- Solicitar listas de precios - Considerar el tiempo de entrega proveedor – Doval - Crear una bodega con un stock de productos más vendidos - Contactar a proveedores en el exterior
12	Mantener el nivel de devoluciones de productos	- Políticas para devoluciones del producto - Buzón de sugerencias	- Implementar controles antes del despacho de la mercadería - Implementar políticas de control de calidad - Implementar la calificación del servicio por parte del cliente
13	Reducir los Gastos Administrativos mensuales	- Planificación y control de gastos	- Seguimiento mensual del presupuesto - Plan de austeridad - Gestión electrónica de documentos (bajos costos de almacenamiento, etc.) - Redefinición de funciones y redistribución de recursos
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO			
14	Mantener al personal motivado y comprometido con la organización	- Implementación de un sistema de remuneración variable en toda la empresa - Motivación y efectividad	- Análisis del objetivo de cada cargo - Diseñar una tabla de comisiones - Establecer metas - Sistema de premios (empleado del mes)
15	Desarrollar un sistema de información integral	- Implementación de un software que controle los procesos internos. - Mejoramiento de las conexiones internas	- Diseñar con los colaboradores un software que de agilidad al proceso - Capacitar a todo el personal sobre los usos y bondades del sistema - Dar mantenimiento constante a los equipos
16	Capacitar al personal con enfoque al cliente	- Plan de capacitación y mejoramiento. - Análisis de competitividad trimestralmente	- Reuniones semanales para dar charlas de servicio y atención al cliente - Capacitar al personal de ventas en uso y aplicación de nuevos productos - Programar reuniones personalizadas para mejorar el desempeño de los colaboradores - Hacer seguimiento de los compromisos asumidos por el colaborador en las reuniones de mejora

Elaborado por: La Gerencia General de Doval y la Autora

4.2.2.6 Indicadores para medir la Estrategia

La estrategia de *Doval* es Liderazgo en Servicios. Los indicadores que la miden son:

Cuadro # 25 Indicadores para medir la Estrategia

No	OBJETIVOS	INDICADORES
8	Incrementar en un 2% el número de clientes mensualmente	NÚMERO DE CLIENTES
9	Disminuir el número de clientes perdidos	CLIENTES PERDIDOS
11	Disminuir el promedio de días de entrega de producto	DIAS DE DESPACHO
12	Mantener el nivel de devoluciones de productos	INDICE DE DEVOLUCIONES

Elaborado por: La Autora y la Gerencia General de Doval

Fuente: Cuadro de Control Gerencial

4.2.2.7 Métricas de los Indicadores Estratégicos y Seguimiento

El Cuadro de Control Gerencial (*Ver Cuadro # 26*), tiene como objetivo proporcionar a la gerencia de *Doval* información oportuna para la toma de decisiones. Su seguimiento mensual permitirá realizar un control para el cumplimiento de las metas e identificar las oportunidades de mejora así como aplicar correctivos a tiempo. El Cuadro de Control Gerencial detalla los objetivos estratégicos con su respectiva meta financiera o porcentual que se espera lograr mensualmente. Este cuadro incluye un casillero que sería actualizado al final de cada mes a fin de verificar si se cumplió o no la meta. De no cumplirse la meta establecida se tomará los correctivos necesarios de una manera oportuna a fin de monitorear el cumplimiento permanente de los objetivos estratégicos. Las cifras del Cuadro de Control Gerencial son obtenidas del presupuesto y flujo de fondos anual incluidos en los *Anexos 9 y 13* y del análisis del capital de trabajo detallado en el *Anexo # 8*.

Conclusión del Capítulo

La aplicación de un Cuadro de Control Gerencial en *Doval*, como se ha mencionado en este capítulo, permitirá a la alta administración, tener un sistema de seguimiento y control de las cifras de los objetivos estratégicos, por ende el cumplimiento de su plan estratégico y por lo tanto, el cumplimiento de la misión y visión empresarial.

Cuadro # 26 Cuadro de Control Gerencial Doval 2011

Cuadro # 27 Cuadro de Control Gerencial Doval 2012

Cuadro # 28 Cuadro de Control Gerencial Doval 2013

Cuadro # 29 Cuadro de Control Gerencial Doval 2014

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- ☑ Debido a que la empresa no contaba con un plan estratégico desde su creación, la gerencia general ha determinado que su filosofía corporativa y demás aspectos derivados del plan estratégico tendrá un amplio enfoque en el cliente, lo que le permitirá encaminar a los miembros de la organización a desarrollar actividades que le permitan generar valor para la empresa. Con el desarrollo del sistema de control estratégico la empresa puede tener un control preventivo evitando problemas de rentabilidad y liquidez a futuro.
- ☑ Como resultado de una revisión bibliográfica de los diferentes modelos utilizados para el control de la gestión en las organizaciones, se ha podido determinar que los modelos tradicionales como: La Administración por Objetivos y la Contabilidad Financiera, permiten establecer metas en el corto plazo basados en indicadores financieros únicamente. Si bien esta información es valiosa, los datos contables son históricos y proporcionan información parcial para la toma de decisiones, permitiendo una medición del desempeño parcial y aislado. El Cuadro de Mando Integral permite tener un control de la gestión global de la empresa, facilitando la toma de decisiones oportunas en base a los indicadores estratégicos considerando las cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y desarrollo; además constituye un mecanismo adecuado para alinear los esfuerzos del personal con los intereses de la organización.
- ☑ El diagnóstico interno y externo de la empresa ha permitido identificar que *Doval*

no cuenta con un sistema de control integral y una matriz de información gerencial que le permita tomar decisiones oportunas. Su debilidad radica en los problemas de liquidez que tiene la empresa, así como la falta de variedad de productos con relación a sus competidores. Sus ventajas competitivas son: el manejo eficiente de reclamos, contar con personal comprometido con el servicio y atención personalizada a sus clientes. Debido a que sus productos son importados, existe el riesgo de que el gobierno por tratar de equilibrar la balanza de pagos, aplique restricciones a la importación de este tipo de productos para proteger a la industria nacional. Por otro lado, el proyecto de importación de borregos desde Uruguay para las provincias de Cotopaxi, Bolívar, Tungurahua y Chimborazo puede ser una buena oportunidad para ampliar su mercado a la zona centro del país.

- ☑ La metodología del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard si es aplicable a una pequeña empresa comercializadora de productos veterinarios, en las perspectivas: financiera, del cliente, procesos internos y crecimiento y desarrollo. Sin embargo, el diseño y la aplicación del Cuadro de Mando Integral en una PYME dependerá de la capacidad financiera de la empresa y la decisión de la alta dirección para su implementación.
- ☑ La construcción del sistema de control gerencial, debe realizarse en forma sistemática, partiendo de un diagnóstico de la empresa en sus aspectos económicos, financieros y operativos. Posteriormente se establecerán objetivos estratégicos, estrategias y planes de acción acordes con la misión y visión de la empresa, y la implementación de indicadores estratégicos para el seguimiento y control de los objetivos estratégicos. Un sistema de control gerencial es una herramienta para implementar estrategias y debe adaptarse a cada organización.

5.2. Recomendaciones

- Implementar un cuadro de control gerencial en las empresas comercializadoras de productos veterinarios, considerando las perspectivas financiera, del cliente, procesos internos y crecimiento y desarrollo, medidos a través de indicadores estratégicos que permitan verificar el cumplimiento de metas preestablecidas y obtener una visión global de la empresa, facilitando a la alta dirección la toma de decisiones oportunas .
- Las empresas del sector deben realizar un estudio de la competencia de forma trimestral, mediante un análisis de competitividad, lo cual permite realizar un análisis cualitativo de la competencia, facilitando la medición y monitoreo de los activos intangibles.
- Implementar un presupuesto de ingresos y gastos mensuales y un estado de flujos de fondos, considerando todos los ingresos y egresos de dinero ya sea por capital de trabajo, recuperación de cartera, rotación de inventarios, pagos a los proveedores, saldos de la cuenta bancaria, gastos administrativos y demás movimientos de efectivo, lo que facilitará el control y seguimiento de las metas cuantitativas del cuadro de control gerencial implementado por las organizaciones.
- Generar información financiera mensual, que permita controlar las cifras financieras y operativas a fin de llevar un mejor análisis del capital de trabajo y una recuperación y mejora de la liquidez de las empresas.
- Implementar sistemas de remuneración variable en base al cumplimiento de los objetivos estratégicos para mantener motivado al personal.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS:

- Amat, Joan María, *El control de gestión: una perspectiva de dirección*. Barcelona: Ed. Gestión 2000, 2003.
- Grant, Robert M, *Contemporary Strategy Analysis*, Malden, Blackwell, 2005.
- Guerra, Luis, y Navas José, *Implantación de las estrategias*, UOC La Universidad Virtual
- Johnson, Gerry y Scholes, Kevan. *Dirección Estratégica. Análisis de la Estrategia de las Organizaciones*, Madrid, Editorial Prentice Hall, 1997.
- Kaplan, Robert, y Norton David, *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*, España, Romanya-Valls S.A, 2000
- Kaplan, Robert, y Norton David, *Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*, España, Talleres Gráficos Vigor S.A., 2004.
- Mariño, Wilson, *Técnicas para que tu pequeño negocio crezca*, Ecuador, Grupo Santillana, 2010.
- Menguzzato, Martina y Renau, Juan José. *La Dirección Estratégica de la Empresa*, Barcelona, Editorial Ariel, 1991.
- Norton, David P., y otros, *Harvard Business Review. Cómo medir el rendimiento de la empresa*, España, Ediciones Deusto., 2003.
- Norton, David, *Seminario: Congreso de Management 2003. Balanced Scorecard*, Ecuador, Swissotel, 2003.
- Nota técnica DGN-24 Barcelona, IESE, 1970.
- Porter, Michael E., *Estrategia Competitiva*, México, Compañía Editorial Continental, 1982.

- Porter, Michael E., *Estrategia Competitiva*, México, Compañía Editorial Continental, 2004.
- Porter, Michael E., *Ser Competitivo*, Barcelona, Ediciones Deusto, 2009.
- Troya, Alonso, *La Planeación Estratégica en la empresa ecuatoriana*, Ecuador, Corporación Editora Nacional, 2009.

PUBLICACIONES PERIÓDICAS:

- Cely, Nathalie, “*Contrato eventual y más rebajas de impuestos se incluyeron en código*”, en El Universo, Guayaquil, 21 de Octubre del 2010.
- Durán, Xavier, “*Atraer inversión será más difícil, según analistas*”, en El Universo, Guayaquil, 05 de Octubre de 2010.
- Observatorio PyME. *Informe Macro Social y Económico IV Trimestre 2010*, Ecuador, Universidad Andina Simón Bolívar, 2010

WEB SITES:

- www.bce.fin.ec Banco Central del Ecuador
- www.eluniverso.com Diario El Universo
- www.presidencia.gov.ec Informe Presidencial 2010
- www.jamesbrownpharma.com James Brown Pharma C. A.
- www.laboratorioslife.com Laboratorios Industriales Farmacéuticos Ecuatorianos Life.
- www.supercias.gov.ec Superintendencia de Compañías

ANEXOS

Anexo # 1 Modelo de Encuesta a Clientes Actuales

ENCUESTA A CLIENTES ACTUALES

Introducción:

La presente encuesta tiene como finalidad realizar un sondeo de opinión sobre el grado de aceptación de los productos y servicios que ofrece DOVAL a sus clientes actuales, esta encuesta tendrá una duración de 5 minutos. Le garantizamos el buen uso de la información y agradecemos su valiosa colaboración.

Preguntas:

1. Es usted cliente de DOVAL? Marque con una X su respuesta

Si

☐

No

☐

2. Del siguiente listado de marcas de productos. ¿Cuales compra con mayor frecuencia? Señale con una X una sola respuesta.

Genfar

.....

Vitalagro

.....

Microsules

.....

Can amor

.....

Guau Dog Fashion

.....

Otras

.....

3. Qué es lo que más le gusta del servicio que le ofrece DOVAL? De las siguientes opciones ordene sus respuestas en orden del 1 al 6, siendo 1 el servicio que más le gusta y 6 el servicio que menos le gusta.

Buenos precios

☐

Servicio personalizado

☐

Calidad de los productos

☐

Crédito

☐

Puntualidad en las entregas

☐

Otros

☐

4. ¿Dígame que empresas de distribución y comercialización de productos veterinarios usted conoce? Ponga sus respuestas en orden

.....

.....

¿Por qué compra en estas empresas?

.....

.....

5. ¿Qué es lo que menos le gusta del servicio que le ofrece DOVAL? De las siguientes opciones ordene sus respuestas en orden del 1 al 6, siendo 1 el servicio que menos le gusta en orden ascendente.

Impuntualidad en las entregas

.....

Poca disponibilidad de productos

.....

Mala atención al cliente	
Tarifas muy altas	
Poco crédito	
Otros	

6. De los siguientes tipos de publicidad que recibe.Cuál es la más efectiva? Señale con una X una sola respuesta.

Boca a boca

☐

Flyers

☐

Correo electrónico /web

☐

Promociones

☐

Otros

☐

7. Cuáles son las promociones que le ofrece Doval?

.....

.....

Gracias por ayudarnos a mejorar!!!

Anexo # 2 Modelo de Entrevista a Clientes Perdidos

ENTREVISTA A CLIENTES PERDIDOS

Introducción:

La presente encuesta tiene como finalidad conocer los motivos por los que los clientes dejaron de comprar productos a DOVAL a sus clientes, esta entrevista tendrá una duración de 5 minutos. Le garantizamos el buen uso de la información y agradecemos su valiosa colaboración.

Preguntas:

1. Alguna vez usted fue cliente de Doval?. Marque con una X su respuesta

Si ☐

No ☐
2. Que marcas de productos compra actualmente?
.....
.....
3. Cuál es su proveedor actual?.
.....
.....
Por qué compra a este proveedor?
.....
.....
4. Qué asesoría le presta el proveedor?
.....
.....
5. Dígame que empresas de distribución y comercialización de productos veterinarios usted conoce?
Ponga sus respuestas en orden
.....
.....
.....
.....
6. Que tipo de publicidad sobre productos recibe?
.....
.....
7. De este tipo de de publicidad. Cuál es la más efectiva?
.....
.....
8. Por qué razones dejó de comprar en Doval?
.....
.....

Gracias por ayudarnos a mejorar!!!

Anexo # 3 Modelo de Encuesta a Clientes de la Competencia

ENCUESTA A PET SHOPS Y CLINICAS VETERINARIAS

Introducción:

La presente encuesta tiene como finalidad realizar un sondeo de opinión sobre el grado de aceptación de los productos veterinarios en clínicas y pet shops en la ciudad de Quito, esta encuesta tendrá una duración de 5 minutos. Le garantizamos el buen uso de la información y agradecemos su valiosa colaboración.

Preguntas:

1. Es usted un pet shop o clínica veterinaria?. Marque con una X su respuesta

Si ☐ No ☐

2. Del siguiente listado de marcas de productos. Cuales se venden con mayor frecuencia? Señale con una X una sola respuesta.

Genfar		Vitalagro	
Microsules		Can amor	
Guau Dog Fashion		Otras	

3. Qué es lo que más le gusta del servicio que le ofrece su proveedor?. De las siguientes opciones ordene sus respuestas en orden del 1 al 6, siendo 1 el servicio que más le gusta y 6 el servicio que menos le gusta.

Buenos precios	☐
Servicio personalizado	☐
Calidad de los productos	☐
Crédito	☐
Puntualidad en las entregas	☐
Asesoría técnica	☐

4. Qué busca en un buen proveedor?. Ponga sus respuestas en orden

.....
.....

5. Qué asesoría le presta el proveedor?

.....
.....

6. Dígame que empresas de distribución y comercialización de productos veterinarios usted conoce? Ponga sus respuestas en orden

.....
.....

Por que compra en estas empresa?

.....
.....

7. Qué es lo que menos le gusta del servicio que le ofrece su proveedor?. De las siguientes opciones ordene sus respuestas en orden del 1 al 5, siendo 1 el servicio que menos le gusta en orden ascendente.

Impuntualidad en las entregas	
Poca disponibilidad de productos	
Mala atención al cliente	
Tarifas muy altas	
Poco crédito	
Otros	

8. De los siguientes tipos de publicidad que recibe.Cuál es la más efectiva? Señale con una X una sola respuesta.

Boca a boca	☐
Flyers	☐
Correo electrónico /web	☐
Promociones	☐
Otros	☐

9. Cuáles son las promociones que le ofrece su proveedor?

.....
.....

Muchas gracias!!!

Anexo # 4 Hoja de conformidad con los Valores Corporativos

HOJA DE CONFORMIDAD CON LOS VALORES CORPORATIVOS			
Empresa:			
Fecha de revisión:			
A. CAMPO DE DESCRIPCIÓN			
Valores Corporativos			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
B. CAMPO DE APROBACIÓN			
Nombre	Cargo	Firma	Observación
Asesor Responsable:			

Anexo # 5 Declaración preliminar de la Misión

HOJA DE DECLARACION PRELIMINAR DE MISION	
Empresa:	Responsable:
Fecha de Elaboración:	Cargo:
A. INTERROGANTES BÁSICAS: 1. Tipo de organización: ¿Que clase de empresa somos? 2. Motivo: ¿Para qué nos constituimos? 3. Productos o servicios: ¿Qué ofrecemos? 4. Clientes: ¿Para quién? 5. Mercados: ¿Dónde desempeñaremos nuestras funciones? 6. Recursos: ¿Con qué recursos desempeñaremos nuestras funciones? 7. Gestión: ¿Cómo manejaremos nuestros recursos? (incluye preocupación por el medio ambiente y clima laboral)	
B. FORMULACIÓN INDIVIDUAL O GRUPAL(SI SE TRABAJA EN GRUPOS) DE MISIÓN: 1.- Basándose en los ejemplos señalados y a las respuestas seleccionadas por todos enuncie la Misión para su empresa.	
C. EN CASO DE LA MISIÓN HAYA SIDO FORMULADA EN GRUPO, ESCRIBA LOS NOMBRES DE SUS INTEGRANTES:	

Anexo # 6 Declaración preliminar de la Visión

HOJA DE DECLARACION PRELIMINAR DE VISION	
Empresa:	Responsable:
Fecha de Elaboración:	Cargo:
A. DEBE INCLUIR LAS SIGUIENTES CUESTIONES BÁSICAS: ✓ Debe tener dimensión de tiempo ✓ Debe ser en lo posible amplia y detallada (no es regla) ✓ Debe ser integradora ✓ Debe ser positiva y alentadora ✓ Debe proyectar sueños y esperanzas pero a la vez ser lo más realista posible ✓ Debe incorporar valores e intereses comunes ✓ Debe usar un lenguaje enaltecedor ✓ Debe permitir que se cree sinergia	
B. FORMULACIÓN INDIVIDUAL O GRUPAL(SI SE TRABAJA EN GRUPOS) DE VISIÓN: 1.- Basándose en los ejemplos señalados y a las respuestas seleccionadas por todos enuncie una visión para su empresa.	
C. EN CASO DE LA VISIÓN HAYA SIDO FORMULADA EN GRUPO, ESCRIBA LOS NOMBRES DE SUS INTEGRANTES:	

Anexo # 7 Ventas Proyectadas

DOVAL CIA. LTDA.

Mes	Ventas 2008	Ventas 2009	Incremento	Ventas 2010	Incremento	Incremento esperado	Ventas 2011	Ventas 2012	Ventas 2013	Ventas 2014
ENERO	13.500	16.978	25,76%	18.956	11,65%	20%	22.747	25.022	26.273	27.587
FEBRERO	15.800	17.854	13,00%	18.389	3,00%	15%	21.147	23.262	24.425	25.646
MARZO	18.600	21.879	17,63%	22.950	4,90%	15%	26.393	29.032	30.483	32.008
ABRIL	13.250	15.997	20,73%	17.890	11,83%	20%	21.468	23.615	24.796	26.035
MAYO	14.000	18.956	35,40%	19.870	4,82%	15%	22.851	25.136	26.392	27.712
JUNIO	11.430	14.789	29,39%	17.960	21,44%	25%	22.450	24.695	25.930	27.226
JULIO	10.520	13.120	24,71%	15.780	20,27%	15%	18.147	19.962	20.960	22.008
AGOSTO	10.310	13.910	34,92%	16.990	22,14%	15%	19.539	21.492	22.567	23.695
SEPTIEMBRE	10.595	12.795	20,76%	15.903	24,29%	25%	19.879	21.867	22.960	24.108
OCTUBRE	17.260	20.885	21,00%	21.860	4,67%	15%	25.139	27.653	29.036	30.487
NOVIEMBRE	25.950	32.598	25,62%	37.501	15,04%	30%	48.751	53.626	56.308	59.123
DICIEMBRE	35.205	38.890	10,47%	46.012	18,31%	30%	59.815	65.797	69.087	72.541
TOTAL	196.420	238.651	21,50%	270.061	13,16%	22%	328.325	361.158	379.216	398.176

PRIMER TRIMESTRE	47.900	56.711	60.295
SEGUNDO TRIMESTRE	38.680	49.742	55.720
TERCER TRIMESTRE	31.425	39.825	48.673
CUARTO TRIMESTRE	78.415	92.373	105.373
PRIMER SEMESTRE	86.580	106.453	116.015
SEGUNDO SEMESTRE	109.840	132.198	154.046
	26,87%	24,18%	32,78%

Anexo # 8 Capital de Trabajo Doval 2011

CARTERA	97989,39
---------	----------

[illegible]

INVENTARIOS

	DIAS CXC	TOTAL INVENTARIO	INVENTARIOS		
			C	B	A
DOVAL	130,67	\$ 16.632,58	\$ 1.996	\$ 7.651	\$ 6.986
	DIAS	100,00%	12,00%	46,00%	42,00%

A	MENOS DE 60 DIAS
B	ENTRE 60 Y 120
C	MAS DE 120

[illegible]

Anexo # 9 Presupuesto Doval 2011

DOVAL CIA. LTDA.	PRESUPUESTO												
AÑO 2011	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
INGRESOS	22.747	21.147	26.393	21.468	22.851	22.450	18.147	19.539	19.879	25.139	48.751	59.815	328.325
OPERACIONALES													
Ventas	22.747	21.147	26.393	21.468	22.851	22.450	18.147	19.539	19.879	25.139	48.751	59.815	328.325
COSTOS	18.498	17.197	21.463	17.458	18.582	18.257	14.757	15.889	16.166	20.443	39.645	48.642	266.998
OPERACIONALES													
Costo de Ventas	18.498	17.197	21.463	17.458	18.582	18.257	14.757	15.889	16.166	20.443	39.645	48.642	266.998
MARGEN													
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	4.249	3.950	4.930	4.010	4.268	4.193	3.390	3.650	3.713	4.696	9.106	11.173	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	3.239	3.239	3.239	3.239	3.239	3.239	3.239	3.239	3.239	3.239	3.239	3.239	38.874
DE PERSONAL	1.235	1.235	1.235	1.235	1.235	1.235	1.235	1.235	1.235	1.235	1.235	1.235	14.818
Gastos Administrativos	1.235	1.235	1.235	1.235	1.235	1.235	1.235	1.235	1.235	1.235	1.235	1.235	14.818
DE OPERACIÓN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arriendos													
DE VENTAS	2.005	2.005	2.005	2.005	2.005	2.005	2.005	2.005	2.005	2.005	2.005	2.005	24.056
Gastos de ventas	2.005	2.005	2.005	2.005	2.005	2.005	2.005	2.005	2.005	2.005	2.005	2.005	24.056
NO OPERACIONALES													-
FINANCIEROS	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	114
Gastos Financieros	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	114
Intereses													
Servicios bancarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
INGRESOS FINANCIEROS													
Ingresos Financieros	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	817
RESULTADO DEL EJERCICIO	1.068	769	1.749	829	1.087	1.012	209	469	532	1.515	5.925	7.992	23.156

[illegible]

Anexo # 10 Presupuesto Doval 2012

DOVAL CIA. LTDA.	PRESUPUESTO												
AÑO 2012	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
INGRESOS	25.022	23.262	29.032	23.615	25.136	24.695	19.962	21.492	21.867	27.653	53.626	65.797	361.158
OPERACIONALES													
Ventas	25.022	23.262	29.032	23.615	25.136	24.695	19.962	21.492	21.867	27.653	53.626	65.797	361.158
COSTOS	20.348	18.917	23.609	19.204	20.440	20.082	16.233	17.478	17.782	22.488	43.610	53.507	293.697
OPERACIONALES													
Costo de Ventas	20.348	18.917	23.609	19.204	20.440	20.082	16.233	17.478	17.782	22.488	43.610	53.507	293.697
MARGEN													
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	4.674	4.345	5.423	4.411	4.695	4.613	3.729	4.015	4.084	5.165	10.017	12.290	67.461
GASTOS ADMINISTRATIVOS	3.401	3.401	3.401	3.401	3.401	3.401	3.401	3.401	3.401	3.401	3.401	3.401	40.817
DE PERSONAL	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297	15.559
Gastos Administrativos	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297	15.559
DE OPERACIÓN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arriendos													
DE VENTAS	2.105	2.105	2.105	2.105	2.105	2.105	2.105	2.105	2.105	2.105	2.105	2.105	25.258
Gastos de ventas	2.105	2.105	2.105	2.105	2.105	2.105	2.105	2.105	2.105	2.105	2.105	2.105	25.258
NO OPERACIONALES													-
FINANCIEROS	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	114
Gastos Financieros	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	114
Intereses													
Servicios bancarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
INGRESOS FINANCIEROS													
Ingresos Financieros	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	817
RESULTADO DEL EJERCICIO	1.331	1.002	2.080	1.068	1.352	1.270	386	672	742	1.822	6.674	8.947	27.346

[illegible]

Anexo # 11 Presupuesto Doval 2013

DOVAL CIA. LTDA.	PRESUPUESTO												
AÑO 2013	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
INGRESOS	26.273	24.425	30.483	24.796	26.392	25.930	20.960	22.567	22.960	29.036	56.308	69.087	379.216
OPERACIONALES													
Ventas	26.273	24.425	30.483	24.796	26.392	25.930	20.960	22.567	22.960	29.036	56.308	69.087	379.216
COSTOS	21.365	19.863	24.789	20.164	21.463	21.086	17.045	18.352	18.671	23.612	45.790	56.182	308.382
OPERACIONALES													
Costo de Ventas	21.365	19.863	24.789	20.164	21.463	21.086	17.045	18.352	18.671	23.612	45.790	56.182	308.382
MARGEN													
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	4.908	4.562	5.694	4.632	4.930	4.843	3.915	4.215	4.289	5.424	10.518	12.905	70.834
GASTOS ADMINISTRATIVOS	3.572	3.572	3.572	3.572	3.572	3.572	3.572	3.572	3.572	3.572	3.572	3.572	42.858
DE PERSONAL	1.361	1.361	1.361	1.361	1.361	1.361	1.361	1.361	1.361	1.361	1.361	1.361	16.337
Gastos Administrativos	1.361	1.361	1.361	1.361	1.361	1.361	1.361	1.361	1.361	1.361	1.361	1.361	16.337
DE OPERACIÓN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arriendos													
DE VENTAS	2.210	2.210	2.210	2.210	2.210	2.210	2.210	2.210	2.210	2.210	2.210	2.210	26.521
Gastos de ventas	2.210	2.210	2.210	2.210	2.210	2.210	2.210	2.210	2.210	2.210	2.210	2.210	26.521
NO OPERACIONALES													-
FINANCIEROS	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	114
Gastos Financieros	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	114
Intereses													
Servicios bancarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
INGRESOS FINANCIEROS													
Ingresos Financieros	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	817
RESULTADO DEL EJERCICIO	1.395	1.049	2.181	1.119	1.417	1.330	402	702	776	1.911	7.005	9.392	28.678

[illegible]

Anexo # 12 Presupuesto Doval 2014

DOVAL CIA. LTDA.	PRESUPUESTO												
AÑO 2014	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
INGRESOS	27.587	25.646	32.008	26.035	27.712	27.226	22.008	23.695	24.108	30.487	59.123	72.541	398.176
OPERACIONALES													
Ventas	27.587	25.646	32.008	26.035	27.712	27.226	22.008	23.695	24.108	30.487	59.123	72.541	398.176
COSTOS	22.434	20.856	26.029	21.172	22.536	22.141	17.897	19.269	19.605	24.793	48.080	58.991	323.801
OPERACIONALES													
Costo de Ventas	22.434	20.856	26.029	21.172	22.536	22.141	17.897	19.269	19.605	24.793	48.080	58.991	323.801
MARGEN													
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	5.153	4.791	5.979	4.863	5.176	5.086	4.111	4.426	4.503	5.695	11.044	13.550	74.375
GASTOS ADMINISTRATIVOS	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	45.001
DE PERSONAL	1.430	1.430	1.430	1.430	1.430	1.430	1.430	1.430	1.430	1.430	1.430	1.430	17.154
Gastos Administrativos	1.430	1.430	1.430	1.430	1.430	1.430	1.430	1.430	1.430	1.430	1.430	1.430	17.154
DE OPERACIÓN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arriendos													
DE VENTAS	2.321	2.321	2.321	2.321	2.321	2.321	2.321	2.321	2.321	2.321	2.321	2.321	27.847
Gastos de ventas	2.321	2.321	2.321	2.321	2.321	2.321	2.321	2.321	2.321	2.321	2.321	2.321	27.847
NO OPERACIONALES													-
FINANCIEROS	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	114
Gastos Financieros	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	114
Intereses													
Servicios bancarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
INGRESOS FINANCIEROS													
Ingresos Financieros	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
RESULTADO DEL EJERCICIO	1.461	1.099	2.287	1.172	1.485	1.394	419	734	812	2.003	7.352	9.858	29.328

[illegible]

Anexo # 13 Flujo de Fondos Doval 2011

DOVAL CIA. LTDA. FLUJO DE FONDOS 2011	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
INGRESOS	25.173	25.173	22.747	21.147	26.393	21.468	22.851	22.450	18.147	19.539	19.879	25.139	270.104
OPERACIONALES													
Ventas	25.173	25.173	22.747	21.147	26.393	21.468	22.851	22.450	18.147	19.539	19.879	25.139	270.104
COSTOS	(22.600)	(22.600)	(22.600)	(18.498)	(17.197)	(21.463)	(17.458)	(18.582)	(18.257)	(14.757)	(15.889)	(16.166)	(226.066)
OPERACIONALES													
Costo de Ventas del Mes	(18.301)	(18.301)	(18.301)	(18.498)	(17.197)	(21.463)	(17.458)	(18.582)	(18.257)	(14.757)	(15.889)	(16.166)	(213.170)
Proveedores atrasados	(4.299)	(4.299)	(4.299)										(12.896)
MARGEN													
FLUJO POR VENTAS NETAS	2.573	2.573	148	2.649	9.195	5	5.392	3.868	(110)	4.781	3.990	8.973	44.038
TOTAL EGRESOS	(3.239)	(3.239)	(3.239)	(3.239)	(3.239)	(3.239)	(3.239)	(3.239)	(3.239)	(3.239)	(3.239)	(3.239)	(38.874)
DE PERSONAL	1.235	1.235	1.235	1.235	1.235	1.235	1.235	1.235	1.235	1.235	1.235	1.235	14.818
Gastos Administrativos	1.235	1.235	1.235	1.235	1.235	1.235	1.235	1.235	1.235	1.235	1.235	1.235	14.818
Sueldos													
DE OPERACIÓN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arriendos													
DE VENTAS	2.005	2.005	2.005	2.005	2.005	2.005	2.005	2.005	2.005	2.005	2.005	2.005	24.056
Gastos de ventas	2.005	2.005	2.005	2.005	2.005	2.005	2.005	2.005	2.005	2.005	2.005	2.005	24.056
CAPITAL DE TRABAJO	640	7.764	7.764	7.764	7.764	7.764	7.764	640	640	640	640	640	50.429
Recuperacion de cartera antigua	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Recuperacion de cartera Clientes varios	-	7.124	7.124	7.124	7.124	7.124	7.124	-	-	-	-	-	42.744
Venta de inventarios lento movimiento	640	640	640	640	640	640	640	640	640	640	640	640	7.684
FLUJO OPERACIONAL	(26)	7.098	4.672	7.174	13.720	4.530	9.917	1.269	(2.709)	2.182	1.391	6.374	55.593
NO OPERACIONALES													-
FINANCIEROS	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(114)
Cuotas de crédito	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	114
Servicios bancarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
INGRESOS FINANCIEROS	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	817
Ingresos Financieros	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
FLUJO DEL MES	33	7.157	4.731	7.233	13.779	4.589	9.976	1.327	(2.650)	2.241	1.449	6.433	56.296
SALDO INICIAL EN BANCOS	2.253	2.286	9.443	14.174	21.406	35.185	39.774	49.749	51.077	48.426	50.667	52.116	2.253
FLUJO FINAL DEL MES	2.286	9.443	14.174	21.406	35.185	39.774	49.749	51.077	48.426	50.667	52.116	58.549	58.549

Anexo # 14 Flujo de Fondos Doval 2012

DOVAL CIA. LTDA. FLUJO DE FONDOS 2012	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
INGRESOS	25.022	23.262	29.032	23.615	25.136	24.695	19.962	21.492	21.867	27.653	53.626	65.797	361.158
OPERACIONALES													
Ventas	25.022	23.262	29.032	23.615	25.136	24.695	19.962	21.492	21.867	27.653	53.626	65.797	361.158
COSTOS	(20.443)	(39.645)	(48.642)	(20.348)	(18.917)	(23.609)	(19.204)	(20.440)	(20.082)	(16.233)	(17.478)	(17.782)	(282.824)
OPERACIONALES													
Costo de Ventas del Mes	(20.443)	(39.645)	(48.642)	(20.348)	(18.917)	(23.609)	(19.204)	(20.440)	(20.082)	(16.233)	(17.478)	(17.782)	(282.824)
Proveedores atrasados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MARGEN													
FLUJO POR VENTAS NETAS	4.579	(16.383)	(19.611)	3.267	6.219	1.086	758	1.052	1.784	11.420	36.149	48.015	78.333
TOTAL EGRESOS	(3.401)	(3.401)	(3.401)	(3.401)	(3.401)	(3.401)	(3.401)	(3.401)	(3.401)	(3.401)	(3.401)	(3.401)	(40.817)
DE PERSONAL	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297	15.559
Gastos Administrativos	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297	15.559
Sueldos													
DE OPERACIÓN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arriendos													
DE VENTAS	2.105	2.105	2.105	2.105	2.105	2.105	2.105	2.105	2.105	2.105	2.105	2.105	25.258
Gastos de ventas	2.105	2.105	2.105	2.105	2.105	2.105	2.105	2.105	2.105	2.105	2.105	2.105	25.258
CAPITAL DE TRABAJO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Recuperacion de cartera antigua	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Recuperacion de cartera Clientes varios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Venta de inventarios lento movimiento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO OPERACIONAL	1.177	(19.785)	(23.012)	(135)	2.817	(2.315)	(2.644)	(2.350)	(1.617)	8.018	32.747	44.613	37.516
NO OPERACIONALES													-
FINANCIEROS	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(114)
Cuotas de crédito	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	114
Servicios bancarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
INGRESOS FINANCIEROS	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	817
Ingresos Financieros	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
FLUJO DEL MES	1.236	(19.726)	(22.954)	(76)	2.876	(2.257)	(2.585)	(2.291)	(1.559)	8.077	32.806	44.672	38.219
SALDO INICIAL EN BANCOS	58.549	59.785	40.059	17.105	17.029	19.905	17.648	15.063	12.772	11.213	19.290	52.096	58.549
FLUJO FINAL DEL MES	59.785	40.059	17.105	17.029	19.905	17.648	15.063	12.772	11.213	19.290	52.096	96.767	96.767

Anexo # 15 Flujo de Fondos Doval 2013

DOVAL CIA. LTDA. FLUJO DE FONDOS 2013	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
INGRESOS	26.273	24.425	30.483	24.796	26.392	25.930	20.960	22.567	22.960	29.036	56.308	69.087	379.216
OPERACIONALES													
Ventas	26.273	24.425	30.483	24.796	26.392	25.930	20.960	22.567	22.960	29.036	56.308	69.087	379.216
COSTOS	(22.488)	(43.610)	(53.507)	(21.365)	(19.863)	(24.789)	(20.164)	(21.463)	(21.086)	(17.045)	(18.352)	(18.671)	(302.402)
OPERACIONALES													
Costo de Ventas del Mes	(22.488)	(43.610)	(53.507)	(21.365)	(19.863)	(24.789)	(20.164)	(21.463)	(21.086)	(17.045)	(18.352)	(18.671)	(302.402)
Proveedores atrasados													-
MARGEN													
FLUJO POR VENTAS NETAS	3.785	(19.184)	(23.023)	3.430	6.530	1.140	796	1.104	1.874	11.991	37.956	50.415	76.814
TOTAL EGRESOS	(3.572)	(3.572)	(3.572)	(3.572)	(3.572)	(3.572)	(3.572)	(3.572)	(3.572)	(3.572)	(3.572)	(3.572)	(42.858)
DE PERSONAL	1.361	1.361	1.361	1.361	1.361	1.361	1.361	1.361	1.361	1.361	1.361	1.361	16.337
Gastos Administrativos	1.361	1.361	1.361	1.361	1.361	1.361	1.361	1.361	1.361	1.361	1.361	1.361	16.337
Sueldos													
DE OPERACIÓN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arriendos													
DE VENTAS	2.210	2.210	2.210	2.210	2.210	2.210	2.210	2.210	2.210	2.210	2.210	2.210	26.521
Gastos de ventas	2.210	2.210	2.210	2.210	2.210	2.210	2.210	2.210	2.210	2.210	2.210	2.210	26.521
CAPITAL DE TRABAJO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Recuperacion de cartera antigua	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Recuperacion de cartera Clientes varios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Venta de inventarios lento movimiento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO OPERACIONAL	214	(22.756)	(26.595)	(141)	2.958	(2.431)	(2.776)	(2.467)	(1.698)	8.419	34.385	46.844	33.956
NO OPERACIONALES													-
FINANCIEROS	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(114)
Cuotas de crédito	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	114
Servicios bancarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
INGRESOS FINANCIEROS	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	817
Ingresos Financieros	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
FLUJO DEL MES	272	(22.697)	(26.536)	(83)	3.017	(2.373)	(2.717)	(2.409)	(1.639)	8.478	34.443	46.902	34.658
SALDO INICIAL EN BANCOS	96.767	97.040	74.343	47.806	47.723	50.740	48.367	45.650	43.242	41.602	50.080	84.523	96.767
FLUJO FINAL DEL MES	97.040	74.343	47.806	47.723	50.740	48.367	45.650	43.242	41.602	50.080	84.523	131.426	131.426

Anexo # 16 Flujo de Fondos Doval 2014

DOVAL CIA. LTDA. FLUJO DE FONDOS 2014	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
INGRESOS	27.587	25.646	32.008	26.035	27.712	27.226	22.008	23.695	24.108	30.487	59.123	72.541	398.176
OPERACIONALES													
Ventas	27.587	25.646	32.008	26.035	27.712	27.226	22.008	23.695	24.108	30.487	59.123	72.541	398.176
COSTOS	(23.612)	(45.790)	(56.182)	(22.434)	(20.856)	(26.029)	(21.172)	(22.536)	(22.141)	(17.897)	(19.269)	(19.605)	(317.522)
OPERACIONALES													
Costo de Ventas del Mes	(23.612)	(45.790)	(56.182)	(22.434)	(20.856)	(26.029)	(21.172)	(22.536)	(22.141)	(17.897)	(19.269)	(19.605)	(317.522)
Proveedores atrasados													-
MARGEN													
FLUJO POR VENTAS NETAS	3.975	(20.144)	(24.174)	3.602	6.856	1.197	836	1.160	1.967	12.590	39.854	52.936	80.655
TOTAL EGRESOS	(3.750)	(3.750)	(3.750)	(3.750)	(3.750)	(3.750)	(3.750)	(3.750)	(3.750)	(3.750)	(3.750)	(3.750)	(45.001)
DE PERSONAL	1.430	1.430	1.430	1.430	1.430	1.430	1.430	1.430	1.430	1.430	1.430	1.430	17.154
Gastos Administrativos	1.430	1.430	1.430	1.430	1.430	1.430	1.430	1.430	1.430	1.430	1.430	1.430	17.154
Sueldos													
DE OPERACIÓN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arriendos													
DE VENTAS	2.321	2.321	2.321	2.321	2.321	2.321	2.321	2.321	2.321	2.321	2.321	2.321	27.847
Gastos de ventas	2.321	2.321	2.321	2.321	2.321	2.321	2.321	2.321	2.321	2.321	2.321	2.321	27.847
CAPITAL DE TRABAJO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Recuperacion de cartera antigua	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Recuperacion de cartera Clientes varios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Venta de inventarios lento movimiento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO OPERACIONAL	225	(23.894)	(27.924)	(149)	3.106	(2.553)	(2.915)	(2.590)	(1.783)	8.840	36.104	49.186	35.653
NO OPERACIONALES													-
FINANCIEROS	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(114)
Cuotas de crédito	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	114
Servicios bancarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
INGRESOS FINANCIEROS	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	817
Ingresos Financieros	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
FLUJO DEL MES	283	(23.835)	(27.866)	(90)	3.164	(2.494)	(2.856)	(2.532)	(1.724)	8.899	36.162	49.244	36.356
SALDO INICIAL EN BANCOS	131.426	131.709	107.874	80.008	79.918	83.082	80.588	77.732	75.200	73.476	82.375	118.537	131.426
FLUJO FINAL DEL MES	131.709	107.874	80.008	79.918	83.082	80.588	77.732	75.200	73.476	82.375	118.537	167.781	167.781