

DISEÑO E IMPLANTACION DE INDICADORES DE GESTION  
FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS BAJO EL ENFOQUE  
DEL B.S.C. EN PASTAS ALIMENTICIAS EL TRILLAL

DIANA PATRICIA BRETON REINA  
SANDRA MILENA LIZARAZO CASTILLO

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA  
ESCUELA DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
FACULTAD DE CONTADURIA PÚBLICA  
BUCARAMANGA  
2002

DISEÑO E IMPLANTACION DE INDICADORES DE GESTION  
FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS BAJO EL ENFOQUE  
DEL B.S.C. EN PASTAS ALIMENTICIAS EL TRILLAL

DIANA PATRICIA BRETON REINA  
SANDRA MILENA LIZARAZO CASTILLO

Tesis para optar al título de  
Contador Público Titulado

Asesor  
LUZ STELLA RUEDA CADENA  
Ingeniero Industrial

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA  
ESCUELA DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
FACULTAD DE CONTADURIA PÚBLICA  
BUCARAMANGA

2002

DISEÑO E IMPLANTACION DE INDICADORES DE GESTION  
FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS BAJO EL ENFOQUE  
DEL B.S.C. EN PASTAS ALIMENTICIAS EL TRILLAL

DIANA PATRICIA BRETON REINA  
SANDRA MILENA LIZARAZO CASTILLO

Tesis para optar al título de  
Contador Público Titulado

Director  
JAVIER CARRILLO RAMIREZ  
Contador Público

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA  
ESCUELA DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
FACULTAD DE CONTADURIA PÚBLICA  
BUCARAMANGA

2002

**NOTA DE ACEPTACION**

PRESIDENTE JURADO

---

---

---

JURADO

---

---

---

JURADO

---

---

---

FECHA

---

## **DEDICATORIA**

Agradezco a Dios por permitirme desarrollar el presente trabajo

A mi familia espiritual por sus oraciones y apoyo incondicional

A mi familia en general quienes siempre estuvieron dispuestos a ayudarme

A mis jefes por su apoyo

**DIANA PATRICIA**

## DEDICATORIA

Agradezco a nuestro creador por brindarme la oportunidad

de realizar este proyecto

A mi madre por su apoyo y comprensión

A mi familia en general por su ayuda incondicional

A mi Jefe por su Valiosa colaboración

**SANDRA MILENA**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios

A nuestros padres

A nuestros jefes

A nuestra directora de Proyecto

A nuestro asesor de proyecto

A la Universidad Autónoma de Bucaramanga

A la Facultad de Contaduría Pública

**DIANA PATRICIA  
SANDRA MILENA**

## INDICE DE CONTENIDO

	Pàg.
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vii
LISTA DE TABLAS	xvii
INDICE DE GRAFICOS	xx
INDICE DE ANEXOS	xxi
INTRODUCCION	xxii
OBJETIVOS	xxvi
CAPITULO	
<b>1 PASTAS ALIMENTICIAS EL TRILLAL</b>	<b>1</b>
1.1 MISION	1
1.2 VISION	2
1.3 RESEÑA HISTORICA	3
<b>2 REFERENTE TEORICO</b>	<b>6</b>
2.1 THE BALANCED SCORECARD	6
2.1.1 EL BALANCED SCORECARD COMO SISTEMA DE GESTION	8



2.1.2	¿POR QUÉ NECESITAN LAS EMPRESAS UN BALANCED SCORECARD?	10
2.1.3	¿DEBERIAN ELIMINARSE LOS INDICADORES FINANCIEROS?	15
2.1.4	CUATRO PERSPECTIVAS: ¿SON SUFICIENTES?	16
2.1.5	LA PERSPECTIVA FINANCIERA	17
2.1.6	CÓMO VINCULAR LOS OBJETIVOS FINANCIEROS CON LA ESTRATEGIA DE LA UNIDAD DE NEGOCIO?	18
2.1.7	LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE	19
2.1.8	PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO	20
2.1.9	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	21
2.1.10	LA VINCULACION DE LOS INDICADORES DEL BALANCED SCORECARD CON SU ESTRATEGIA	22
2.1.11	LA VINCULACION DE LOS INDICADORES DEL BALANCED SCORECARD CON LA ESTRATEGIA	23
2.1.12	CUÁNTOS INDICADORES HAY O PUEDE HABER EN UN BALANCED SCORECARD?	23
2.1.13	ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA	25
2.1.14	LA GESTION DE LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO	25
2.1.15	ESTABLECER LAS METAS	28
2.1.16	IDENTIFICACION DE LAS INICIATIVAS ESTRATEGICAS	29
2.1.17	HACIA UN PROCESO DE APRENDIZAJE ESTRATÉGICO	30
2.2	EL CUADRO DE MANDO Y LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL.	50

POSIBILIDAD DE TRATAMIENTO HIPERMEDIA.	50
ALFONSO LÓPEZ VIÑEGLA	50
AECA	
2.2.1 LA INFORMACION PARA LA DIRECCIÓN	50
2.2.2 EL CUADRO DE MANDO COMO SISTEMA DE GESTIÓN GLOBAL A TRAVÉS DE INDICADORES DE CONTROL	53
2.2.3 LA ESTRUCTURA PIRAMIDAL DE LOS CUADROS DE MANDO EL CUADRO DE MANDO DE LA DIRECCIÓN GENERAL	55
2.2.4 LOS CUADROS DE MANDO DE LAS DIRECCIONES FUNCIONALES	59
2.2.5 ANÁLISIS EMPÍRICOS	62
2.3 COMO UTILIZAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA IMPLANTAR Y GESTIONAR SU ESTRATEGIA	31
ROBERT S. KAPLAN	31
DAVID P. NORTON	31
GESTIÓN 2000	31
2.3.1 CREACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN BASADA EN LA ESTRATEGIA	31
2.3.2 LA TRANSFORMACIÓN DE MOBIL EN UNA ORGANIZACIÓN BASADA EN LA ESTRATEGIA	36
2.3.3 TRADUCIR LA ESTRATEGIA A TÉRMINOS OPERATIVOS	37
2.3.4 CREACIÓN DE MAPAS DE ESTRATEGIA	38

2.3.5	LA CREACIÓN DE MAPAS ESTRATÉGICOS EN EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO	39
2.3.6	CUADROS DE MANDOS ESTRATÉGICOS EN ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS, GUBERNAMENTALES Y SANITARIAS	41
2.3.7	CREANDO SINERGIA ENTRE UNIDADES DE NEGOCIO	43
2.3.8	CREANDO SINERGIAS A TRAVÉS DE SERVICIOS COMPARTIDOS	44
2.3.9	HACIENDO DE LA ESTRATEGIA EL TRABAJO DIARIO DE TODOS CREANDO CONCIENCIA ESTRATÉGICA	45
2.3.10	DEFINIENDO OBJETIVOS PERSONALES Y DE EQUIPO	47
2.3.11	LA RETRIBUCIÓN EQUILIBRADA	47
2.3.12	HACIENDO DE LA ESTRATEGIA UN PROCESO CONTINUO PLANIFICANDO Y HACIENDO PRESUPUESTOS	48
2.4	EVA VALOR ECONOMICO AGREGADO	65
2.4.1	ESTRATEGIAS PARA AUMENTAR EL EVA	70
2.4.2	UTILIDADES ANTES DE INTERESES Y DESPUÉS DE IMPUESTOS	71
2.4.3	VALOR CONTABLE DEL ACTIVO	72
2.4.4	COSTO PROMEDIO DE CAPITAL	73
<b>3</b>	<b>DISEÑO DE LA ESTRATEGIA</b>	<b>74</b>
3.1	JUSTIFICACION	75
3.1.1	¿NECESITA EL TRILLAL UNA ESTRATEGIA?	75
3.2	REDEFINICION DE LA MISION Y LA VISION	82
3.2.1	MISION	82

3.2.1.1	ASPECTOS A DESTACAR	83
3.2.2	VISION	83
3.2.2.1	ASPECTOS A DESTACAR	83
3.2.3	VALORES	84
3.3	ANALISIS DEL SECTOR DE PASTAS ALIMENTICIAS	84
3.3.1	SECTOR AGROINDUSTRIAL	85
3.3.1.1	ESTRUCTURA Y EVOLUCION DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL EN COLOMBIA	85
		95
3.3.2	EL CONSUMIDOR	96
3.3.3	EXPORTACIONES DE PASTAS ALIMENTICIAS	100
3.3.4	COLOMBIA EXPORTA - SECTORES DE PROMOCION	101
3.3.5	COLOMBIA EXPORTA - SECTORES DE PROMOCION	102
3.4	IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES BÁSICOS DE COMPETENCIA	106
3.4.1	ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO. PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)	107
3.4.1.1	VARIABLES ECONOMICAS	108
3.4.1.1.1	Inflación	108
3.4.1.1.2	Devaluación	110
3.4.1.1.3	Apertura Económica	110
3.4.1.2	ASPECTOS SOCIALES	113
3.4.1.2.1	Desarrollo social	113
3.4.1.2.2	Estructura social de Colombia	115

3.4.1.3	ASPECTOS DEMOGRÁFICOS	115
3.4.1.3.1	Crecimiento demográfico	116
3.4.1.3.2	Fenómeno de migración en Colombia	118
3.4.1.4	ASPECTOS TECNOLÓGICOS	118
3.4.1.4.1	Investigación tecnológica	119
3.4.1.4.2	Modernización tecnológica	119
3.4.1.5	ASPECTOS GUBERNAMENTALES	120
3.4.1.5.1	Aspectos Legales	120
3.4.1.5.2	Aspectos Laborales	121
3.4.1.6	ASPECTOS POLÍTICOS	121
3.4.1.6.1	Orientación de la economía	121
3.4.1.6.2	Orden Público	123
3.4.1.7	ASPECTOS DEL MERCADO	124
3.4.1.7.1	Competencia	124
3.4.1.7.2	Proveedores	124
3.4.1.7.3	Clientes	125
3.4.1.7.4	Contrabando	125
3.4.2	ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO. PCI	126
3.4.2.1	CAPACIDAD DIRECTIVA	127
3.4.2.1.1	Desarrollo de estrategias	127
3.4.2.1.2	Clima laboral	127
3.4.2.1.3	Imagen Institucional	128
3.4.2.1.4	Gestión Participativa	129
3.4.2.1.5	Desarrollo de la misión	130

3.4.2.1.6	Velocidad de respuesta a las condiciones cambiantes	130
3.4.2.1.7	Habilidad para atraer y retener gente creativa	131
3.4.2.2	CAPACIDAD COMPETITIVA	131
3.4.2.2.1	Número de líneas de productos	131
3.4.2.2.2	Calidad de los insumos	132
3.4.2.2.3	Exclusividad de productos	133
3.4.2.2.4	Satisfacción del cliente	133
3.4.2.2.5	Oportunidad del servicio	134
3.4.2.2.6	Participación en el mercado	134
3.4.2.2.7	Competitividad de precios	137
3.4.2.2.8	Conocimiento del cliente y el mercado	138
3.4.2.2.9	Servicios post-venta	138
3.4.2.2.10	Capacidad de cobertura	139
3.4.2.2.11	Costos de distribución	139
3.4.2.3	CAPACIDAD FINANCIERA	140
3.4.2.3.1	Acceso a recursos	140
3.4.2.3.2	Precios	140
3.4.2.3.3	Costo de los insumos	141
3.4.2.3.4	Recursos para inversión	141
3.4.2.3.5	Liquidez	141
3.4.2.3.6	Gestión de tesorería	142
3.4.2.3.7	Información financiera	142
3.4.2.3.8	Endeudamiento	143
3.4.2.3.9	Rentabilidad sobre ventas	143

3.4.2.4	CAPACIDAD TECNICA DE FABRICACION Y DE OPERACIÓN	144
3.4.2.4.1	Productividad	144
3.4.2.4.2	Capacidad total de planta	144
3.4.2.4.3	Recursos físicos-edificios, maquinaria y equipo	144
3.4.2.4.4	Educación y capacitación	145
3.4.2.4.5	Innovación tecnológica	146
3.4.2.4.6	Calidad	147
3.4.2.4.7	Capacidad para cumplir plazos	147
3.4.2.4.8	Capacidad administrativa, organizativa y de control	148
3.4.2.4.9	Sistemas de coordinación	148
3.4.2.4.10	Marketing	149
3.4.3	ESTRATEGIAS	152
3.4.3.1	MATRIZ DOFA	152
<b>4</b>	<b>DISEÑO DEL MODELO DEL BALANCED SCORECARD</b>	<b>160</b>
4.1	PROCESO PARA EL DISEÑO DEL MODELO DE CONTROL INTEGRAL	161
<b>5</b>	<b>MODELO PLANTEADO</b>	<b>165</b>
5.1.1	MAPA ESTRATÉGICO	168
5.1.2	INDICADORES PLANTEADOS POR PERSPECTIVA	170
5.1.3	DIAGRAMA DE RELACION CAUSA – EFECTO	175
5.1.4	OBJETIVOS TACTICOS	179
<b>6</b>	<b>SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA DE LA EMPRESA</b>	<b>195</b>

6.1	INDICADORES TRADICIONALES	196
<b>7</b>	<b>AJUSTES AL MODELO</b>	<b>205</b>
7.1	ANALISIS RELACION CAUSA – EFECTO	207
<b>8</b>	<b>PRUEBA PILOTO</b>	<b>209</b>
<b>9</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>215</b>
<b>10</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>216</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>217</b>



## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla</b>		<b>Pág.</b>
01	Modelo de Planeación Estratégica	78
02	Valor de la Producción Agroindustrial	88
03	Encuesta anual manufacturera 2000	89
04	Captación del empleo por sector	90
05	Porcentaje de participación por actividades	91
06	Comparativo de empresas por activos y empleados	92
07	Ventas totales empresas en Bucaramanga y Cali	93
08	Comparativo activo, pasivo, capital en Bogotá	94
09	Precios promedio de venta mercados mayoristas	97
10	Comparativo precios de venta pastas alimenticias	99
11	Estadísticas precio por kilogramo a Diciembre/2001	99
12	Exportaciones del sector de alimentos	100
13	Exportaciones del sector de alimentos	101
14	Destino de las exportaciones	104
15	Concentración regional de exportaciones	105
16	Empresas Colombianas exportadoras al mundo	105

17	Indicadores de inflación	109
18	Crecimiento demográfico en Colombia	116
19	Cuadro de ventas a mayo y Junio de 2001	134
20	Comportamiento de las ventas a Junio de 2001	136
21	Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM)	151
22	Perfil de capacidad institucional (PCI)	152
23	Matriz DOFA	154
24	Tabla de Indicadores P. Innovación y aprendizaje	172
25	Tabla de Indicadores Perspectiva Procesos Internos	173
26	Tabla de Indicadores Perspectiva Clientes	174
27	Tabla de Indicadores Perspectiva Financiera	175
28	Tabla Resumen Planes de acción-P. Financiera	181
29	Tabla Resumen Planes de acción-P. Financiera	182
30	Tabla Resumen Planes de acción-P. Financiera	183
31	Tabla Resumen Planes de acción-P. Financiera	184
32	Tabla Resumen Planes de acción-P. Procesos Internos	185
33	Tabla Resumen Planes de acción-P. Procesos Internos	186
34	Tabla Resumen Planes de acción-P. Procesos Internos	187
35	Tabla Resumen Planes de acción-P. Procesos Internos	188
36	Tabla Resumen Planes de acción- P. Clientes	189
37	Tabla Resumen Planes de acción- P. Clientes	190
38	Tabla Resumen Planes de acción- P. Clientes	191
39	Tabla Resumen Planes de acción- P. Clientes	192

40	Tabla Resumen Planes de acción- P. Innovac-aprendizaje	193
41	Tabla Resumen Planes de acción- P. Innovac-aprendizaje	194
42	Tabla Resumen Planes de acción- P. Innovac-aprendizaje	195
43	Cálculo EVA comparativo Dic/2001 Junio/2002	205
44	Tabla Indicadores de Factores Críticos de éxito	209
45	Prueba Piloto Indicadores de Productividad	210
46	Prueba Piloto Incremento de utilidades	211
47	Prueba Piloto Ampliar Participación en el mercado	212

## LISTA DE GRAFICOS

<b>Gráfico</b>		<b>Pág.</b>
01	Organigrama actual de la empresa	05
02	Fases a seguir para el diseño del Balanced Scorecard	81
03	Comportamiento del Sector Industrial	87
04	Precio promedio de venta mercados mayoristas	98
05	Participación de exportaciones en Colombia	102
06	Total exportaciones Fob del producto	103
07	Organigrama planteado a la empresa	158
08	Modelo de Control integral	163
09	Modelo Básico del Balanced Scorecard	164
10	Modelo guía del Balanced Scorecard	165
11	Modelo final del Balanced Scorecard	168
12	Mapa estratégico	170
13	Diagrama de relación causa-efecto	179
14	Modelo ajustado del Balanced Scorecard	207

## TABLA DE ANEXOS

<b>Anexo</b>		<b>Pág.</b>
A	Razón financiera, Prueba ácida, Ind. Solidez	201
B	Índices de endeudamiento y rendimiento	202
C	Indicadores de gestión y rendimiento	203
D	Balance general comparativo	213
E	Balance general comparativo	214
F	Estado de resultados	215

## INTRODUCCION

El desarrollo del presente trabajo consiste en el diseño e implantación de indicadores de gestión con visión financiera y no financiera bajo el enfoque del Balanced Scorecard.

El entorno competitivo actual constata la necesidad de que los mecanismos de control caracterizados por el empleo de indicadores monetarios y cuantitativos, en donde la evaluación de gestión, se lleva a cabo sobre la base de los resultados, evolucione hacia otros mecanismos de control más complejos y sofisticados, que consideren elementos no formales y del entorno, y que incorpora indicadores no monetarios e incluso cualitativos. Estos mecanismos superan la orientación operativa de corto plazo y adquieren una dimensión más estratégica.

Dentro de dicho entorno, sobresale la aplicación de ciertas prácticas innovadoras que han supuesto la aparición de una serie de retos, que han servido para impulsar la evolución reciente de la contabilidad de gestión y de los sistemas de información. Estos han debido readaptarse para ofrecer respuestas a las nuevas necesidades informativas. Para ello se requiere una correcta gestión de los recursos informativos, optimizando su uso e interpretación.

La evolución de los sistemas informativos ha provocado la aparición de una serie de herramientas, entre las que se pueden contar los Cuadros de Mando. Los cambios organizativos son susceptibles de producir variaciones con respecto a los indicadores necesarios en cada momento. En función del estilo directivo, que se desarrolle en la Organización, varía la necesidad de información para la dirección, la concepción moderna del control de gestión considera que esto es un proceso que implica la realización de actividades de planificación y control en un grado similar de importancia. Apoyándonos en este concepto de control de gestión como proceso, básico e indispensable, de apoyo a la tarea de dirección de la Empresa, se puede afirmar la existencia ineludible de un BALANCED SCORECARD para las funciones de planificación y control.

La planificación por sí sola no garantiza el logro de las metas establecidas, sino que se precisa una adecuada delegación de funciones, y una correcta atribución de responsabilidades. En esta fase es fundamental la transmisión de la información hacia los niveles más bajos de la cadena jerárquica. Se ha de comunicar únicamente lo necesario y de la forma más idónea posible.

El BALANCED SCORECARD proporciona un marco para considerar la estrategia utilizada en la creación de valor desde cuatro perspectivas diferentes: Financiera, Cliente, Proceso interno y aprendizaje y crecimiento. Desde esta perspectiva los directivos pueden medir de qué manera sus unidades de negocio crean valor para los clientes actuales y futuros sin dejar de lado la estrategia de crecimiento y

rentabilidad; generar un clima de apoyo al cambio, la innovación y el desarrollo de la Organización.

Apoyados específicamente en la teoría del BALANCED SCORECARD se desarrollará en el presente trabajo los indicadores de gestión financieros y no financieros requeridos para la Empresa Pastas Alimenticias El Trillal, presentando para ello una metodología de los pasos a seguir para la correcta implementación y desarrollo en las cuatro perspectivas en que se apoya el BALANCED SCORECARD según Kaplan y Norton.

Con el BALANCED SCORECARD se espera que la empresa Pastas Alimenticias El Trillal logre:

- 1 Apoyo en el proceso de toma de decisiones
- 2 Adaptación rápida al entorno
- 3 Variables cuantitativas y cualitativas
- 4 Estímulo, diagnóstico, diálogo, responsabilidad.
- 5 Dinámica de progreso que se traduce en competitividad
- 6 Lograr el objetivo estratégico planteado por la empresa.



Esta herramienta -metodológica se basa en la configuración de un mapa estratégico gobernado por la relaciones CAUSA-EFECTO. Aquí cada perspectiva no funciona de forma independiente, por lo que se puede tomar la iniciativa actuando en cualquiera de ellas. En términos generales se puede decir que el primer paso sería la definición de los objetivos FINANCIEROS, siendo precisos para alcanzar la Visión. Se debe indicar que estos objetivos constituirán el efecto de nuestra forma de actuar con los CLIENTES y a su vez, el logro de grandes objetivos dependerá necesariamente de cómo se haya programado y planificado los PROCESOS INTERNOS, pasando por una FORMACIÓN-APRENDIZAJE y CRECIMIENTO continuos de la empresa y los empleados.

Por lo anterior se puede afirmar que el BALANCED SCORECARD es un Sistema de gestión estratégica, útil para la gestión de la propia estrategia. Como señalan Kaplan y Norton, las empresas innovadoras están empleando el enfoque de medición del BALANCED SCORECARD para desarrollar procesos de gestión decisivos:

- 1 Traducción y/o transformación de la visión y la estrategia.
- 2 Comunicación y vinculación con los objetivos e indicadores estratégicos.
- 3 Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de las iniciativas estratégicas.

#### 4 Aumento del feedback y de la formación estratégica.

También El BALANCED SCORECARD es una herramienta muy útil para la dirección de empresas el corto y largo plazo. En primer lugar, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva; en segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa.

### **OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Diseño e implantación de un modelo guía de información y gestión de la empresa mediante indicadores con visión financiera y no financiera bajo el enfoque del Balanced Scorecard que permitan medir la creación de valor para el accionista, buscando traducir la misión y la estrategia de la compañía Pastas alimenticias El Trillal en objetivos medibles.

#### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Estructurar el marco conceptual. (BSC, INDICADORES)
2. Efectuar un diagnóstico sectorial

3. Efectuar un diagnóstico empresarial : Misión, Visión y Objetivos Estratégicos y Objetivos Tácticos
4. Analizar el sistema de información financiera de la Empresa
5. Conocer los procesos y áreas de la Empresa piloto
6. Determinar la relación causa-efecto que permite implementar medidas de logro de las estrategias
7. Diseñar los Indicadores fundamentados en el B.S.C. o sea el diseño de cuadros de mando integral.
8. Prueba piloto para implementar los indicadores
9. Análisis de resultado de las pruebas pilotos y ajustes al modelo presentado
10. Presentación del diseño final y aplicación.

# **1 PASTAS ALIMENTICIAS EL TRILLAL**

## **1.1 MISION**

Elaborar y comercializar pastas alimenticias 100% natural, con un alto contenido nutricional, cocción al mínimo tiempo, sin ningún tipo de colorante o preservante y con un costo muy económico.

Lograr la satisfacción y lealtad de nuestros clientes, atendiendo las necesidades de alimentación de la población con productos y servicios de excelente calidad.

Garantizar la realización personal y profesional del equipo humano de nuestra Organización, mediante el ejercicio de un buen liderazgo, capacitación constante, estilo de administración flexible y abierta, sanas relaciones interpersonales y un ambiente motivador.

Velar por un sano ambiente laboral donde predomine el respeto, la honestidad, la armonía y el trabajo en equipo.

Actuar con respeto con el ser humano, la Sociedad y el medio ambiente.

Mantener relaciones estables y saludables con nuestros clientes y proveedores basadas en confianza y beneficio mutuo.

Velar por el crecimiento, rentabilidad y supervivencia de nuestra Organización.

Remunerar a sus trabajadores en forma justa y competitiva.

Proteger y acrecentar el patrimonio de sus accionistas mediante la generación de utilidades.

Buscar nuevas oportunidades de inversión en pro de la Compañía.

## **1.2 VISION**

Ser líderes en la producción y venta de pastas alimenticias, ofreciendo productos novedosos de excelente calidad y alto valor nutritivo, logrando posicionar nuestro mercado en el exterior.

Fortalecer nuestra Compañía mediante la capacitación constante de nuestros colaboradores para ofrecer los mejores productos en calidad y precio.

Ser una organización de clase mundial.

Ser una Compañía líder en el mercado, con maquinaria de primera calidad, personal altamente capacitado e infraestructura adecuada y tecnología de punta que permitan producir con responsabilidad y calidad en un ambiente de respeto y confianza.

Utilizar todos los recursos de la Organización en forma eficiente, creativa e innovadora.

### **1.3 RESEÑA HISTORICA**

Pastas Alimenticias Trillal es una Empresa fruto del ánimo, energía, entusiasmo y optimismo de cinco guerreros que tenían muy bien definido el camino aunque difícil de recorrer, ya que según las estadísticas reflejaban un panorama gris y poco positivo, cuyo objetivo claro y específico era aportar un granito de arena en la evolución de un producto.

24 meses después Pastas Alimenticias Trillal se encuentra orgullosa de poder llevar a cabo su misión, hoy día cuenta con 29 colaboradores que están dispuestos a seguir supliendo las necesidades de alimentación de todos los Santandereanos con productos novedosos y de excelente calidad.

Para Pastas Alimenticias El Trillal es motivo de orgullo contar que gracias a la aceptación del producto, terminará el presente año con una planta de

colaboradores de más de 45 personas y un crecimiento en la producción con nuevas maquinarias y nueva ubicación, incrementando su crecimiento en un 400% con respecto al año anterior.

Pastas Alimenticias El Trillal se ha convertido en un ejemplo claro de empuje y de superación para muchas empresas del sector.

El futuro de Pastas Alimenticias El Trillal está ligado al consumo, pero también con su ingenio entregarán al mercado un producto que esté acorde con las necesidades y cambios que exige el siglo XXI, con este concepto obtendrá un crecimiento permanente, respondiendo a las exigencias del mercado.

Pastas Alimenticias El Trillal, tiene como visión clara, ser una organización de clase mundial, líder en el mercado, con maquinaria de primera calidad, personal altamente capacitado e infraestructura adecuada y tecnología de punta que permiten producir con responsabilidad y calidad en un ambiente de respeto y confianza.

# ORGANIGRAMA

## PASTAS ALIMENTICIAS EL TRILLAL

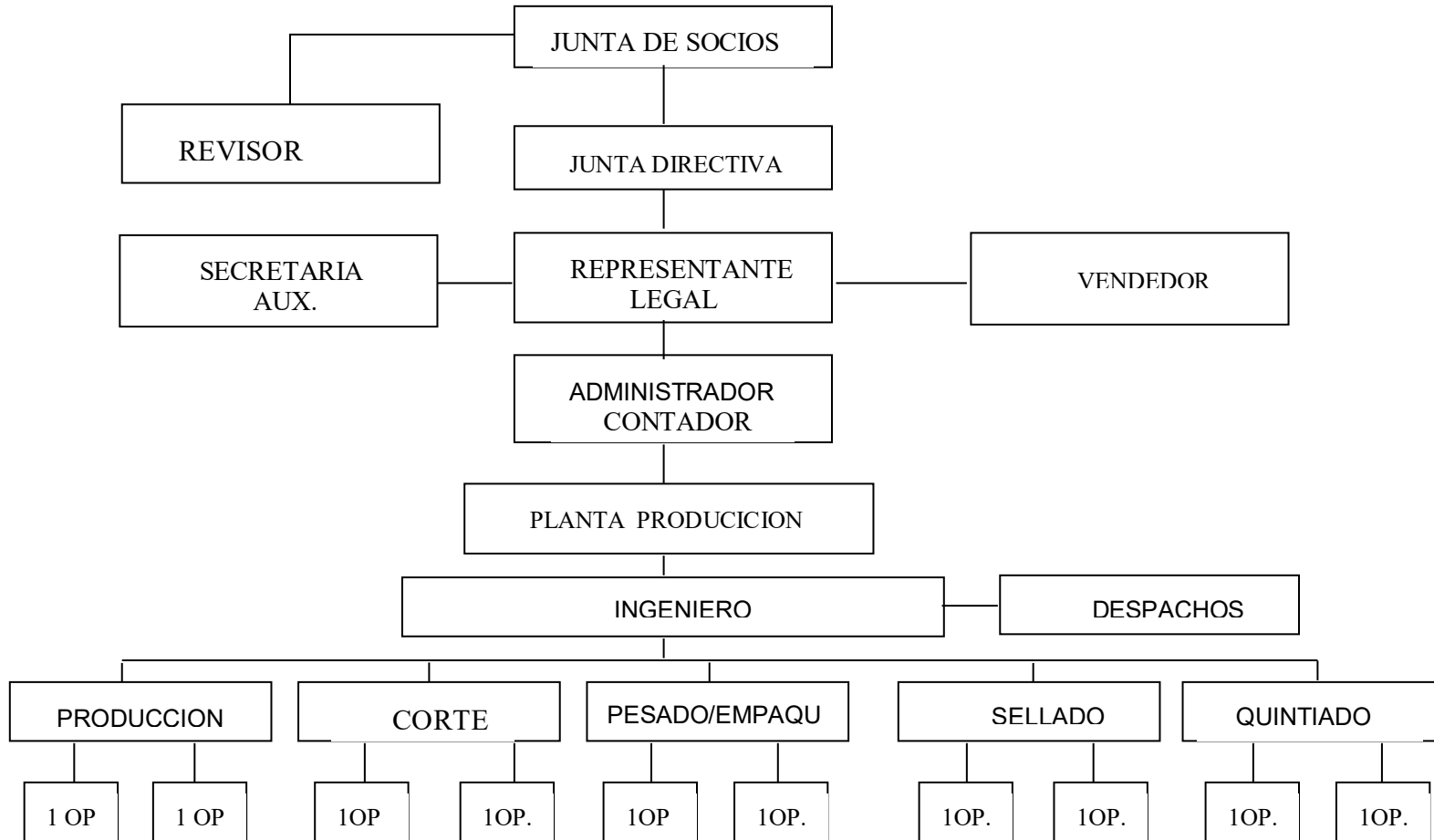


GRAFICO No 01



## **2 REFERENTE TEORICO**

### **2.1 THE BALANCED SCORECARD**

**EDITORIAL GESTION 2000**

**ROBERT KAPLAN – DAVID NORTON**

Para Norton y Kaplan el Cuadro de Mando ó BALANCED SCORECARD nace de la necesidad de las empresas de medir resultados no en la forma tradicional basada en indicadores netamente financieros sino bajo un modelo que refleje el equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, medidas financieras y no financieras, indicadores previsionales e históricos y perspectivas de actuación externas e internas, basado en cuatro enfoques específicos : Financiera, procesos internos, clientes, innovación y formación.

Las Organizaciones están compitiendo en entornos complejos y por lo tanto es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

El B. S. C. traduce la estrategia y la misión de una Organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

El B. S. C. hace énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros.

El B. S. C. permite seguir la pista de los resultados financieros al tiempo que observan los procesos en la formación de actitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesita para un crecimiento futuro.

Recordemos que los activos intangibles o invisibles fruto del impacto de la era de la información y globalización, se han convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles y físicos.

Los activos intangibles permiten que una organización:

- 1 Desarrollen unas relaciones adecuadas con sus clientes basadas en la lealtad y satisfacción de sus necesidades a distintos segmentos.
- 2 Introducir productos y servicios innovadores deseados por sus clientes.
- 3 Producir según las especificaciones deseadas, con calidad, costos bajos y lapsos de entrega esperados.
- 4 Movilizar las habilidades y motivación de sus empleados para la mejora continua en todos los procesos de la empresa.
- 5 Aplicar tecnología, base de datos y sistemas de información.

### **2.1.1 EL BALANCED SCORECARD COMO SISTEMA DE GESTION**

El BALANCED SCORECARD debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan el equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre los indicadores de los resultados (de esfuerzos pasados) y los inductores que impulsan la actuación futura.

El BALANCED SCORECARD es más que un sistema de medición táctico u operativo, por lo que hoy en día las empresas están utilizando el BALANCED SCORECARD como un sistema de gestión estratégica, para desarrollar sus estrategias a largo plazo; utilizando el enfoque de medición del Cuadro de Mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos tales como:

1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
3. Planificar, establecer objetivos y alinear iniciativas estratégicas.
4. Aumentar el feedback y formación estratégica.

Gracias al BALANCED SCORECARD las empresas de la era de la información tendrán éxito si invierten en sus activos intelectuales y los gestionan. La innovación y mejora de productos, servicios y procesos será generada por empleados muy preparados, una superior tecnología de la información y unos

procedimientos organizativos adaptados. Si las organizaciones invierten en estas nuevas capacidades, su éxito (o fracaso) no puede ser motivado o medido a corto plazo por el modelo tradicional de contabilidad financiera, que mide los acontecimientos del pasado y no las inversiones en las capacidades que proporcionan valor para el futuro.

El BALANCED SCORECARD 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 BALANCED SCORECARD introduce los inductores de la actuación financiera futura.

Al utilizar el BALANCED SCORECARD las empresas obtienen:

1. Clarificar la estrategia y conseguir el consenso.
2. Comunicar la estrategia a toda la empresa.
3. Aunar los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
4. Relacionar los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
5. Identificar las iniciativas estratégicas.
6. Realizar revisiones de gestión periódica y sistemática.
7. Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

El BALANCED SCORECARD permite que la empresa se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizado de este modo el BALANCED SCORECARD se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información.

### **2.1.2 ¿POR QUÉ NECESITAN LAS EMPRESAS UN BALANCED SCORECARD?**

Para Norton y Kaplan las empresas deberán prosperar en la competencia de la era de la información, utilizando sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades. Algunas empresas sólo adoptan estrategias relacionadas con los clientes, sus competencias centrales y capacidades organizativas, mientras que motivan y miden su actuación únicamente con indicadores financieros, mientras que el BALANCED SCORECARD conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

Un énfasis excesivo en la consecución y mantenimiento de resultados financieros a corto plazo, puede hacer que las empresas inviertan excesivamente a corto plazo, y demasiado poco en la creación de valor a largo plazo especialmente por lo que respecta a los activos intangibles e intelectuales que generan un

crecimiento futuro. La presión para conseguir una actuación financiera a corto plazo puede hacer que la empresa reduzca sus gastos en el desarrollo de nuevos productos, la mejora de procesos, el desarrollo de los recursos humanos, tecnología de la información, bases de datos y de sistemas, así como en clientes y desarrollo de mercado.

Por otra parte, una empresa podría incrementar al máximo los resultados financieros a corto plazo, explotando a los clientes a través de unos precios altos o un menor servicio. A corto plazo, estas acciones realzan la rentabilidad, pero la falta de lealtad y satisfacción del cliente dejará a la empresa altamente vulnerable ante las incursiones de la competencia.

Las medidas financieras son inadecuadas para guiar y evaluar las trayectorias de la organización a través de los entornos competitivos, Les faltan indicadores que reflejen gran parte del valor que ha sido creado o destruido por las acciones de los directivos durante el período contable más reciente. Los indicadores financieros nos dicen algo, pero no todo, sobre la historia de las acciones pasadas y no consiguen proporcionar una guía adecuada para las acciones que hay que realizar hoy y el día después, para crear un valor financiero futuro.

El BALANCED SCORECARD proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia, utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la empresa desea, y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de

todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo. El BALANCED SCORECARD, debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control.

Las cuatro perspectivas del BALANCED SCORECARD permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras y las más suaves y subjetivas. Aunque la multiplicidad de indicadores de un BALANCED SCORECARD, aparentemente puede confundir, los cuadros de mandos contruidos adecuadamente, como se observará, contienen una unidad de propósito, ya que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.

El BALANCED SCORECARD retiene las perspectivas financieras, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

En cuanto a la perspectiva de clientes, los directivos identifican los segmentos de éstos y el de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos

clientes, la cuota del mercado, la rentabilidad del cliente. La perspectiva del cliente debe incluir también indicadores de valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos. La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia del cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la empresa debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

1. Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados.
2. Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una empresa.

Esta perspectiva del BALANCED SCORECARD revela dos diferencias fundamentales con el enfoque tradicional en lo que respecta a la medición de actuación:



## Enfoque Tradicional Enfoque del B S C

Vigilan y mejoran los procesos Existentes, incorporando medidas De calidad y de tiempos	Identifica proceso totalmente nuevos, en lo que la empresa deberá ser excelente para satisfacer a los clientes y a los objetivos financieros
---	---

En la perspectiva de formación y crecimiento se identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Además, la intensa competencia global exige que las empresas mejoren, continuamente, sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la empresa. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos, al mismo tiempo, mostrarán qué será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto. Para llenar estos vacíos, las empresas tendrán que invertir en la reclasificación de empleados de acuerdo a sus capacidades y cualidades, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la empresa.

Las múltiples medidas que se encuentran en un BALANCED SCORECARD adecuadamente construido deben formar una serie de objetivos y medidas vinculadas, que son a la vez consistentes y mutuamente reforzantes.

Un BALANCED SCORECARD adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio, identificar y hacer que sea explícita la secuencia de hipótesis respecto a las relaciones de causa-efecto, entre las medidas de los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados.

Un buen BALANCED SCORECARD debe tener también una mezcla de medidas de resultados y de inductores de actuación. Las medidas de resultados, sin los inductores de actuación, no comunican la forma en que hay que conseguir los resultados. Tampoco proporciona una indicación puntual de si la estrategia se lleva a cabo con éxito.

### **2.1.3 ¿DEBERIAN ELIMINARSE LOS INDICADORES FINANCIEROS?**

Hay varios críticos que abogan por la completa eliminación de las medidas financieras, a la hora de medir la actuación de la unidad de negocio alegan que en la competencia, conducida por la tecnología y de cara al cliente, las medidas financieras proporcionan unas directrices de éxito muy pobres. A medida que las

empresas hagan mejoras fundamentales en sus operaciones, las cuentas financieras se arreglarán solas.

El BALANCED SCORECARD ha de poner un gran énfasis en los resultados financieros. Por último, deben vincularse las trayectorias causales de todas las medidas de un Cuadro de Mando con los objetivos financieros. El Cuadro de Mando obtiene los beneficios, al mantener las mediciones financieras como resultados últimos, sin la miopía y distorsión que dimanarían de un enfoque exclusivo en la mejora de las medidas financieras a corto plazo.

#### **2.1.4 CUATRO PERSPECTIVAS: ¿SON SUFICIENTES?**

Según los autores, Las cuatro perspectivas del cuadro de mando han demostrado ser válidas a través de una amplia variedad de empresas y sectores. Las cuatro perspectivas deben ser consideradas como una plantilla y no como un teorema matemático o chaqueta de fuerza.

El BALANCED SCORECARD es, primordialmente, un mecanismo para la puesta en práctica de una estrategia, no para la formulación de la misma. Para cualquier enfoque que la alta dirección de una empresa utilice para formular su estrategia, el BALANCED SCORECARD le proporcionará un mecanismo inapreciable para

traducir esa estrategia en objetivos, medidas y fines concretos, y para controlar y vigilar la puesta en práctica de esa estrategia durante períodos subsiguientes.

### **2.1.5 LA PERSPECTIVA FINANCIERA**

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del BALANCED SCORECARD. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera. El cuadro de mando debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo.

Las medidas y los objetivos financieros han de jugar un papel doble: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del cuadro de mando.

## **2.1.6 CÓMO VINCULAR LOS OBJETIVOS FINANCIEROS CON LA ESTRATEGIA DE LA UNIDAD DE NEGOCIO?**

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. La teoría de la estrategia de negocios sugiere varias estrategias diferentes, que las unidades de negocio pueden seguir, y que van desde un crecimiento agresivo de la cuota de mercado hasta la consolidación, salida y liquidación. A fin de simplificar, sólo se identifican tres fases:

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha

El desarrollo del BALANCED SCORECARD, por lo tanto debe empezar por un diálogo activo entre el director general y el director financiero de la corporación sobre los objetivos y la categoría financiera concreta de la empresa.

Las empresas deben equilibrar los rendimientos esperados con la gestión y control del riesgo. Por ello, se incluye en su perspectiva financiera un objetivo referido a la dimensión del riesgo de su estrategia, ejemplo: diversificación de fuentes de ingreso, uno o dos líneas de negocios, etc. La gestión del riesgo es un objetivo

adicional que debe complementar cualquier estrategia de rentabilidad que haya elegido la empresa.

En resumen los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la empresa: proporcionar rendimientos superiores basados en el capital invertido. El BALANCED SCORECARD permite que los objetivos financieros sean más explícitos y que se adapten más a la medida de las unidades de negocios en las diferentes fases de crecimiento y ciclo de vida. Permite especificar las variables más importantes para la creación y el impulso de objetivos de resultados a largo plazo

### **2.1.7 LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

En la perspectiva del cliente, los directivos deberían tener una idea clara de los segmentos de clientes y empresas seleccionados, y haber seleccionado un conjunto de indicadores para estos segmentos seleccionados.

Entre los inductores de la actuación que las empresas pueden utilizar para desarrollar las mediciones de tiempo, calidad y precio de las perspectivas del cliente en su BALANCED SCORECARD, se observa:

1. Tiempo (Responder de manera eficaz y fiable a la solicitud del cliente)

2. Calidad (Ventaja estratégica competitiva necesaria hoy en día)
  
3. Precio ( Segmentos de mercado en donde el precio ejerce influencia sobre la decisión de compra )
  
4. Evaluar

### **2.1.8 PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO**

Para las perspectivas del proceso interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente.

Las tendencias más recientes animan a las empresas a medir la actuación de procesos como cumplimiento de pedidos, aprovisionamiento y planificación y control de la producción, que abarcan a varios departamentos de la empresa. Todas las empresas están ahora intentando mejorar la calidad, reducir los tiempos de los ciclos, aumentar los rendimientos, aumentar al máximo los resultados y reducir los costos de sus procesos. Pero el centrarse únicamente en reducir estos aspectos puede que no conduzca a una mejora de la competitividad, a menos que se pueda superar significativamente a todos los competidores en todos

estos procesos, sin embargo, el resultado no serán ventajas competitivas inequívocas y sostenibles.

En el BALANCED SCORECARD, los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado. Este proceso secuencial y vertical acostumbra a revelar en su totalidad los nuevos procesos en los que una organización ha de sobresalir con excelencia.

#### **2.1.9 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

La última perspectiva del BALANCED SCORECARD desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en las perspectivas financiera, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. Son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando.

El BALANCED SCORECARD recalca la importancia de invertir para el futuro, y no sólo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la



investigación y desarrollo de productos nuevos. Las organizaciones también deben invertir en su infraestructura (personal, sistemas y procedimientos), si es que quieren alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.

Existen tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

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

#### **2.1.10 LA VINCULACION DE LOS INDICADORES DEL BALANCED SCORECARD CON SU ESTRATEGIA**

El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y empleados para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la unidad de negocio. Un BALANCED SCORECARD con éxito es el que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

¿Por qué es tan importante construir un cuadro de mando que comunique la estrategia de una unidad de negocio?

1. El cuadro de mando describe la visión de futuro a toda la empresa y crea un entendimiento compartido.

2. El cuadro de mando crea un modelo íntegro de la estrategia que permite que todos los empleados vean la forma en que contribuyen al éxito de la organización.

### **2.1.11 LA VINCULACION DE LOS INDICADORES DEL BALANCED SCORECARD CON LA ESTRATEGIA**

Existen tres principios que permiten que el BALANCED SCORECARD de una empresa esté vinculado a su estrategia:

1. Las relaciones causa-efecto
2. Los inductores de la actuación
3. La vinculación con las finanzas

### **2.1.12 CUÁNTOS INDICADORES HAY O PUEDE HABER EN UN BALANCED SCORECARD?**

Lo primero que se debe considerar es que el BALANCED SCORECARD es la instrumentación de una sola estrategia. El número de indicadores que contenga se convierte en irrelevante, ya que los múltiples indicadores del BALANCED SCORECARD están vinculados mediante una red de causa-efecto. La mayoría de las organizaciones tienen entre 16 y 25 indicadores y no creen que un BALANCED SCORECARD que no contenga por los menos dos docenas de

indicadores pueda ser suficiente para medir sus operaciones., pero no distinguen entre indicadores de diagnóstico y los indicadores estratégicos.

Los indicadores de los inductores de la actuación y del resultado del BALANCED SCORECARD, deben ser los sujetos de unas interacciones intensivas y extensivas entre la alta dirección y los directivos de nivel intermedio que evalúan las estrategias basadas en la nueva información sobre competidores, clientes, mercados, tecnologías y proveedores.

En lugar de atestar el cuadro de mando con indicadores adicionales y no estratégicos, las empresas pueden utilizar indicadores de diagnóstico para equilibrar los indicadores estratégicos del cuadro de mando.

El BALANCED SCORECARD debe ser algo más que una variedad de entre 15 y 25 indicadores financieros y no financieros agrupados en cuatro perspectivas. El cuadro de mando debe relatar la historia de la estrategia de la unidad de negocio. Esta historia se cuenta vinculando los indicadores inductores de la actuación con los del resultado, a través de una serie de relaciones de causa-efecto. Los indicadores de resultado tienden a ser indicadores efecto y señalan los objetivos últimos de la estrategia y si los esfuerzos más próximos han conducido a los resultados deseados. Los indicadores inductores de la actuación son indicadores

causa, que señalan a todos los participantes de la empresa lo que deberían estar haciendo para crear valor en el futuro.

### **2.1.13 ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA**

El BALANCED SCORECARD ha de reflejar la estructura de la organización para la cual se ha formulado la estrategia, también son útiles para otras unidades de la organización.

Pueden haber cuadro de mando para:

1. Corporaciones diversificadas.
2. Asociaciones o Alianzas.
3. Departamentos de apoyo o unidades de negocios.
4. Empresas públicas y sin fines de lucro.

### **2.1.14 LA GESTION DE LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO**

Los ejecutivos de las empresas han descubierto que el cuadro de mando les permite llenar un gran vacío que existía antes en sus organizaciones: una desconexión fundamental entre el desarrollo y formulación de la estrategia y su puesta en práctica o implantación.

Existen cuatro barreras específicas para una implantación eficaz de la estrategia:

1. Visiones y estrategias que no son procesables.
2. Estrategias que no están vinculadas a los objetivos individuales, del equipo y del departamento.
3. Estrategias que no están vinculadas a la asignación de recursos a corto y largo plazo.
4. Feedback táctico.

Cada barrera puede ser superada integrándola dentro del BALANCED SCORECARD en un nuevo sistema de gestión estratégica.

El beneficio del BALANCED SCORECARD como sistema de gestión estratégico se presenta cuando las organizaciones realizan revisiones estratégicas regulares, y no sólo revisiones operativas. Un proceso de formación y feedback estratégico basado en el BALANCED SCORECARD tiene tres ingredientes esenciales:

1. Un marco o estructura estratégica compartida que comunica la estrategia, permitiendo a los integrantes visualizar la forma como sus actividades contribuyen al logro de la estrategia general.
2. Un proceso de feedback que recoge datos de la actuación con respecto a la estrategia y el éxito o no de su aplicación.

3. Un equipo de proceso de solución de problemas que analiza y aprende de los datos de la actuación de la estrategia y efectúa las adaptaciones a los asuntos y condiciones emergentes.

Los directivos deberían utilizar sus BALANCED SCORECARD para implantar una estrategia integrada y un proceso presupuestario. Los negocios también han de alinear sus recursos financieros y físicos con la estrategia. Los presupuestos de inversiones a largo plazo, las iniciativas estratégicas y los gastos discrecionales anuales deben ser dirigidos para conseguir unas metas ambiciosas para los objetivos y medidas del cuadro de mando del negocio.

Son necesarios cuatro pasos para utilizar el cuadro de mando en un proceso integrado de presupuestos de explotación y de planificación estratégica a largo plazo:

1. Aclarando y traduciendo la visión y la estrategia
2. Comunicando y vinculando
3. Feedback estratégico y formación
4. Planificación y establecimiento de objetivos.

Para lo anterior se debe tener en cuenta:

1. Establecer y aceptar los objetivos.
2. Identificar claramente las iniciativas estratégicas.

3. Las inversiones son determinadas por la estrategia.
4. Los presupuestos anuales están vinculados a los planes de largo alcance.

Este proceso de cuatro pasos identifica los resultados a largo plazo que la organización desea alcanzar. Los resultados no sólo incluyen los indicadores que la organización desea mejorar, sino además unas metas explícitas y ambiciosas para estos indicadores. Luego el proceso indica los mecanismos por medio del que han de alcanzarse estos resultados. Y el proceso unificado de presupuestos y planificación termina estableciendo unos objetivos a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del cuadro de mando.

#### **2.1.15 ESTABLECER LAS METAS**

Para comunicar la necesidad de cambiar, los directivos deben establecer metas para los indicadores a un plazo de 3 a 5 años que, si se alcanzan, transformarán la empresa. Las metas han de representar un salto en la actuación de la unidad de negocio.

El BALANCED SCORECARD ha demostrado ser una poderosa herramienta para conseguir la aceptación de metas agresivas porque acentúa los vínculos para alcanzar una actuación sobresaliente en indicadores relacionados, y no se limita a mejorar la actuación en indicadores aislados, otro aspecto resaltante, es que

estas deben ser establecidas con la participación plena de los directores de manera de lograr el consenso y el compromiso de alcanzarlas.

#### **2.1.16 IDENTIFICACION DE LAS INICIATIVAS ESTRATEGICAS**

Una vez que se han establecido las metas para los indicadores financieros, de cliente, de proceso interno y de formación y crecimiento, los directivos pueden valorar si las iniciativas actuales les ayudarán a conseguir estas metas ambiciosas o si se necesitan nuevas iniciativas. En la actualidad muchas son las organizaciones que tienen varias iniciativas en marcha, por ejemplo: gestión de calidad total, empowerment y reingeniería. Pero es frecuente que estas iniciativas no estén vinculadas a la consecución de una mejora seleccionada para los objetivos estratégicos, por lo que terminan en acciones aisladas. Cuando se utiliza el BALANCED SCORECARD como la piedra angular del sistema de gestión de una empresa, las diversas iniciativas pueden centrarse en la consecución de los objetivos, indicadores y metas de la organización.

Existen tres mecanismos para que el proceso de planificación basado en el BALANCED SCORECARD pueda ser mejor y creativo:

1. El programa del “indicador que falta”
2. Programas de mejora continua vinculados a indicadores de cambio.



3. Iniciativas estratégicas, como los programas de transformación y reingeniería, vinculados a la mejora radical en los inductores clave de la actuación.

El BALANCED SCORECARD supera este vacío al suministrar a los ejecutivos un mecanismo para incorporar consideraciones estratégicas en el proceso de asignación de recursos.

Una vez que el BALANCED SCORECARD ha articulado la estrategia e identificado los inductores para realizarla, las empresas pueden:

1. Identificar nuevas iniciativas estratégicas.
2. Centrarse en una multitud de iniciativas estratégicas: programas de mejora continua, reingeniería, etc.
3. Alinear los programas de inversiones y de gastos discrecionales.

#### **2.1.17 HACIA UN PROCESO DE APRENDIZAJE ESTRATÉGICO**

Las empresas están empezando a utilizar el BALANCED SCORECARD para extender sus procesos de revisión de la gestión y operativos a un proceso de formación estratégica, que amplía sus gestión.

Un proceso de aprendizaje estratégico eficaz tiene tres ingredientes esenciales:

1. Una estructura compartida que comunica la estrategia y permite a cada participante ver la forma como contribuye al logro de los objetivos generales.
2. Un proceso de feedback que recoge los datos de actuación sobre la estrategia y permite que se comprueben la hipótesis con respecto a las interrelaciones entre objetivos e iniciativas estratégicas.
3. Un proceso de solución de problemas de equipo que analiza y aprende de los datos de la actuación y luego adapta la estrategia a condiciones y temas emergentes.

## **2.2 COMO UTILIZAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA IMPLANTAR Y GESTIONAR SU ESTRATEGIA**

**ROBERT S. KAPLAN**

**DAVID P. NORTON**

**GESTIÓN 2000**

### **2.2.1 CREACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN BASADA EN LA ESTRATEGIA**

La mayoría de las organizaciones actuales, funcionan a través de unidades de negocios descentralizadas y de equipos que están mucho más cerca del cliente, estas empresas reconocen que la ventaja competitiva proviene más del conocimiento, las capacidades y las relaciones intangibles creadas por los empleados que de las inversiones en activos físicos. Sin duda alguna, las organizaciones requieren de un lenguaje que permita comunicar las metas u

objetivos, y el éxito viene de hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo.

Los autores comentan que hace algún tiempo, introdujeron el CUADRO DE MANDO INTEGRAL, y en aquel momento consideraron que el B. S. C. era medir resultados, no aplicar una estrategia; partían de la premisa que basarse exclusivamente en indicadores financieros como sistema de gestión llevaba a las organizaciones a cometer muchos errores, la confianza en indicadores financieros daba lugar a comportamientos a corto plazo que sacrificaban la creación de valor a largo plazo por los resultados a corto plazo. Siguiendo este orden de ideas, los autores se cuestionaron: Cuáles eran los indicadores apropiados de los resultados futuros?, la respuesta fue: Indicadores que midieran la estrategia.

De tal manera que el CUADRO DE MANDO INTEGRAL debe estar conformado por indicadores financieros y no financieros que se deriven de la visión y estrategia de la organización.

El CUADRO DE MANDO INTEGRAL fue introducido en diferentes empresas, como Mobil Marketing and Refining, Cigna, Brown Root Energy Services” Rockwater Division, y Chemical Retail Bank, organizaciones sin éxito y desmoralizadas, que estaban funcionando por debajo de sus capacidades, perdiendo dinero.

Las empresas desarrollaron nuevas estrategias orientadas al cliente, adoptando un conjunto de nuevos valores y prioridades, El CUADRO DE MANDO

INTEGRAL fue introducido para comunicar y gestionar la implantación de la nueva estrategia, creando una mentalidad en la que los resultados tienen la máxima importancia, Los resultados fueron los mejores, manteniendo un liderato del sector, aumentando la rentabilidad y obteniendo beneficios substanciales con sus nuevas estrategias desde el principio hasta su aplicación utilizando el CUADRO DE MANDO INTEGRAL como proceso principal de gestión.

Con la anterior experiencia se puede concluir que la clave era el uso del CUADRO DE MANDO INTEGRAL, cada una de las organizaciones ejecutó estrategias utilizando los mismos recursos físicos y humanos que previamente habían producido resultados desastrosos. Las estrategias fueron ejecutadas con los mismos productos, las mismas instalaciones, el mismo personal y los mismos clientes, pero la diferencia estaba en un nuevo equipo de alta dirección que usaba el CUADRO DE MANDO INTEGRAL, para centrar todos sus recursos organizativos en una nueva estrategia. Con el fin de gestionar la estrategia mediante tres dimensiones destacadas:

Estrategia

Enfoque

Organización

El CUADRO DE MANDO INTEGRAL, permite a las organizaciones adoptar, enfocar y alinear sus equipos directivos, unidades de negocios, recursos

humanos, medios tecnológicos, recursos financieros con la estrategia correspondiente.

Se deben observar cinco principios a tener en cuenta en una organización basada en la estrategia:

Traducir la estrategia a términos operativos

Alinear la organización con la estrategia

Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo

Hacer de la estrategia un proceso continuo

Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos

El CUADRO DE MANDO INTEGRAL proporciona un marco para considerar la estrategia utilizada en la creación de valor desde cuatro perspectivas diferentes:

Financiera

Cliente

Proceso interno

Aprendizaje y crecimiento

Con el CUADRO DE MANDO INTEGRAL, los administradores, pueden medir de qué manera, sus unidades de negocios crean valor para los clientes actuales y futuros. La acción de medir tiene consecuencias que van más allá de simplemente informar sobre el pasado, medir es una manera de centrar la atención en el futuro, porque los indicadores dan a conocer a la empresa todo aquello que es importante.

Los autores muestran la evolución que ha tenido el CUADRO DE MANDO INTEGRAL, el cual pasó de ser un sistema para medir resultados para transformarse en el marco organizativo de un sistema de gestión estratégica, siendo realistas y conscientes de la competitividad y de las limitaciones de gestionar sólo con datos financieros, las organizaciones adoptaron la calidad como elemento principal, las empresas cada vez se esfuerzan más por ser mejores, pero la calidad sola no es suficiente, como tampoco lo es los indicadores financieros que los programas de calidad intentaban sustituir.

Además de indicadores y de calidad, algunas empresas han dado mayor importancia a los clientes, otras han optado por competencias clave o por la reestructuración de procesos internos y otras han realizado la gestión estratégica de los recursos humanos; cada una de estas perspectivas es importante y puede jugar un papel clave en la creación de valor en la empresa.

Para que la aplicación de la estrategia tenga éxito, no sólo basta con tener un CUADRO DE MANDO INTEGRAL, para tener éxito se requiere usar el CUADRO DE MANDO INTEGRAL como marco principal de un nuevo proceso de gestión, de esta manera se logran resultados rápidos, fiables y sostenibles.

## **2.2.2 LA TRANSFORMACIÓN DE MOBIL EN UNA ORGANIZACIÓN BASADA EN LA ESTRATEGIA**

Para los autores, MOBIL NORTH AMERICA MARKETING & REFINING es el mayor ejemplo de puesta en práctica de los cinco principios de una organización basada en la estrategia. MOBIL era una empresa que funcionaba por debajo de sus posibilidades, era ineficaz, burocrática y cerrada en sí misma en la empresa líder de su sector, gracias a la implantación de los CUADROS DE MANDO INTEGRAL y a la aplicación de una estrategia que requería un reposicionamiento en el mercado pudo salir de su denigrante panorama gris para convertirse en una organización líder y brillante, su experiencia es un excelente ejemplo de la fuerza que tienen los cinco principios de una organización basada en la estrategia.

Los principios que crearon resultados revolucionarios en MOBIL son:

Traducir la estrategia a términos operativos

Alinear la organización con la estrategia

Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todos

Hacer de la estrategia un proceso continuo

Movilizar el liderazgo para llegar al cambio

MOBIL mediante la aplicación de estos principios, integró y alineó toda la organización con la nueva estrategia; con tal enfoque y alineación, se obtuvieron resultados gratificantes.

### **2.2.3 TRADUCIR LA ESTRATEGIA A TÉRMINOS OPERATIVOS**

En la era actual del conocimiento, la estrategia debe ejecutarse en todos los niveles de la organización, el personal debe cambiar su actitud y adoptar nuevos comportamientos y valores; la clave de esta transformación está en colocar la estrategia en el centro, para poder aplicarla se debe conocer y comprender.

Anteriormente, los marcos financieros funcionaban bien cuando las estrategias competitivas se basaban en adquirir y gestionar activos tangibles. Hoy día, el valor sostenible, se crea a partir del desarrollo de activos intangibles, como las habilidades y conocimiento del factor humano, la tecnología de la información que respalda a los empleados e interlaza a los clientes y proveedores, el clima organizativo que alienta la innovación, el servicio ágil y oportuno, la solución pronta de problemas y las mejoras contribuyen sin duda alguna a la creación de valor en la organización.

La intención del CUADRO DE MANDO INTEGRAL no es valorar los activos intangibles de una empresa, su objetivo es medirlos en unidades que no son dinero. Para cumplirlo, se apoya en el uso de mapas de estrategia y relaciones causa-efecto para describir la forma en que los activos intangibles se movilizan y combinan con otros activos tanto tangibles como intangibles para alcanzar proposiciones de valor válidas para el cliente y los resultados financieros deseados.



#### **2.2.4 CREACIÓN DE MAPAS DE ESTRATEGIA**

Vale la pena hacer mención que los CUADROS DE MANDO INTEGRAL, no deber ser una simple suma de indicadores financieros y no financieros organizados en cuatro o cinco perspectivas. Los CUADROS DE MANDO INTEGRAL deben reflejar la estrategia de la organización con sólo mirarlos,

LOS CUADROS DE MANDO ESTRATÉGICOS, junto con su representación gráfica, en mapas estratégicos son una forma lógica y completa de describir una estrategia. Estos mapas deben comunicar en forma clara los resultados deseados por la empresa.

El mapa estratégico de un CUADRO DE MANDO INTEGRAL, deja bien explícitas las hipótesis de la estrategia, describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y a las finanzas.

El Mapa estratégico es una estructura genérica que sirve para describir una estrategia: Proporciona un marco que les permite a los directivos, describir y gestionar la estrategia en una economía del conocimiento logrando una comprensión de la misma.

## **2.2.5 LA CREACIÓN DE MAPAS ESTRATÉGICOS EN EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO**

Los Directivos de la empresas deben recurrir al CUADRO DE MANDO INTEGRAL como mecanismo para hacer frente a las fallas, dificultades, debilidades, amenazas y necesidades que presenta la organización, realizando un plan estratégico basado en la visión, metas y aspiraciones de la misma. El equipo debe esforzarse por definir objetivos e indicadores para cada uno de los temas estratégicos y finalmente elaborar el mapa estratégico.

El proceso de dibujar los diagramas de vínculos para los temas estratégicos, seguramente dará lugar a discusiones, pero también permite que todo el personal de la división llegue a un consenso sobre la estrategia y la forma de aplicarla eficazmente.

La empresa deberá usar sus temas estratégicos para determinar ciertas cantidades específicas requeridas para llenar vacíos, fijándose objetivos claros, consensuales específicos y medibles. De forma tal que, los Directivos deben encajar cada uno de los temas estratégicos en cada perspectiva (financiera-clientes-interna-aprendizaje y crecimiento).

Los CUADROS DE MANDO, hacen que la estrategia sea transparente. Los lectores del CUADRO DE MANDO pueden comprender la estrategia con sólo

mirar los objetivos e indicadores del cuadro y los vínculos reflejados en el mapa estratégico del CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

Los autores mencionan un modelo de la manera correcta de elaborar los cuadros de mandos; en primera instancia se establecen los temas estratégicos, el ejemplo menciona:

Añadir y retener clientes de alto valor potencial. Meta fija: aumentar clientes a 847.000.

Incrementar los ingresos por cliente. Meta fija: de 200 a 310 dólares.

Reducir los costes por clientes de 114 a 76 dólares.

Estos temas estratégicos deben ser estudiados y analizados, para establecer objetivos amplios para cada componente, en cada una de las perspectivas.

Por ejemplo para la perspectiva del Cliente en el tema estratégico:

Añadir y retener clientes, se fijaron entre otros los siguientes objetivos:

Dar máxima fiabilidad al cliente.

Ofrecer una atención superior.

Una vez establecidos los objetivos para cada una de las perspectivas, el equipo encargado del proyecto, debe pasar a definir los objetivos de sus tres procesos internos generales que darían lugar a la proposición de valor y los temas estratégicos. Posteriormente se procede a elaborar los indicadores de gestión para cada objetivo. Por ejemplo, para el objetivo de aumentar la fidelidad del

cliente, se desarrolla un indicador como Clasificación fidelidad clientes. Estos indicadores deberán organizarse en los mapas estratégicos.

Una vez implantado y utilizado el CUADRO DE MANDO INTEGRAL, la compañía modelo comenzó a observar los resultados positivos. Sin lugar a dudas esta herramienta es muy útil para mantener a la organización centrada en aspectos operativos vitales.

## **2.2.6 CUADROS DE MANDOS ESTRATÉGICOS EN ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS, GUBERNAMENTALES Y SANITARIAS**

Según los autores, las entidades no lucrativas y las entidades públicas, normalmente presentan un alto grado de dificultad para definir claramente su estrategia. Estas organizaciones deberán tener en cuenta la observación hecha por MICHAEL PORTER de que la estrategia es no sólo lo que la Organización intenta hacer, sino también lo que decide no hacer.

Es inusual encontrar una entidad pública o no lucrativa, centrada en una estrategia que pueda considerarse como de liderazgo de producto o de intimidad del cliente, no obstante estas organizaciones también pueden ser estratégicas, y construir una ventaja competitiva de otras maneras que con la pura excelencia operativa. Para ello es necesario tener visión y liderazgo, para ir más allá de mejorar los procesos existentes y llegar a una estrategia que destaque los procesos y actividades relevantes a poner en marcha.

La gran mayoría de las citadas entidades tuvieron problemas para realizar el CUADRO DE MANDO INTEGRAL en razón a que sus objetivos financieros no son los mismos de una organización con ánimo de lucro, su visión se centra hacia metas muy diferentes a las del sector privado, por esta razón los indicadores de gestión tendrán una óptica diferente y los objetivos

En resumen, para crear un organización basada en la estrategia los principios fundamentales son aplicables a todos los sectores con los mismos resultados y los mismos beneficios. La diferencia principal entre los sectores público y privado consiste en una consideración más cuidadosa de los clientes, dado que la prestación efectiva de servicios a los clientes explica la existencia de la mayoría de administraciones públicas y no lucrativas.

La perspectiva financiera puede también aparecer en la parte superior de los mapas estratégicos para señalar la importancia de satisfacer a los donantes y ciudadanos que proporcionan los fondos para los servicios que presta la organización. Una vez hechas las modificaciones, los directores de las organizaciones han usado el CUADRO DE MANDO INTEGRAL para obtener acuerdo sobre la estrategia y posteriormente alinear a la organización para aplicarla, de forma muy similar a la usada en el sector privado.

## **2.2.7 CREANDO SINERGIA ENTRE UNIDADES DE NEGOCIO**

Las sinergias aparecen cuando hay excelentes interacciones entre las unidades de negocio, y estas interacciones potenciales necesitan ser reconocidas explícitamente en las estrategias y en los CUADROS DE MANDO de las unidades individuales.

Muchas organizaciones comparten procesos empresariales comunes. Muchas también, en particular las de bienes de consumo pueden tener una única división de distribución que respalde a multitud de divisiones de producto o marca. El aprovisionamiento suele ser también un proceso empresarial compartido. Algunas unidades de negocio estratégicas comparten tecnologías y conocimientos comunes

El CUADRO DE MANDO de la empresa debe articular la lógica de disponer de muchas UENs funcionando dentro de la estructura organizativa en lugar de tener a cada UEN trabajando como unidad independiente.

Un CUADRO DE MANDO EMPRESARIAL debe clarificar dos elementos de una estrategia de nivel global así:

Temas globales: Valores, creencias e ideas que reflejen la identidad empresarial y que deban compartirse entre todas la UENs.

Rol global: Acciones ordenadas a nivel empresarial que crean sinergias al nivel de UEN.

Sin lugar a dudas, El CUADRO DE MANDO INTEGRAL sirve de mecanismo de enlace entre la empresa y las compañías operativas, lo que asegura una mejor comunicación, y responsabilidad, y un mejor juicio sobre las estrategias y la actuación de las compañías operativas individuales.

### **2.2.8 CREANDO SINERGIAS A TRAVÉS DE SERVICIOS COMPARTIDOS**

Los CUADROS DE MANDO INTEGRAL para USCs internas identifican y articulan las oportunidades de integración y sinergia. Así mismo informan cómo estas organizaciones crean valor para la empresa y sus divisiones y unidades de negocio.

Los CUADROS DE MANDO INTEGRAL deben elaborarse después de negociarse un acuerdo de servicio entre la unidad de servicio y las unidades de negocio que operan en línea.

El CUADRO DE MANDO INTEGRAL y este acuerdo deben cumplir lo siguiente:

Alinear los esfuerzos de la unidad con las prioridades de sus clientes

Proporcionar una base de responsabilidad entre la unidad y sus clientes

Hacer un seguimiento de la evolución en los resultados de la unidad

Crear una cultura de resultados basada en el cliente y mejora permanente dentro de la unidad.

El CUADRO DE MANDO INTEGRAL proporciona los indicadores y el sistema de gestión para alinear las USCs con los objetivos estratégicos de la organización.

## **2.2.9 HACIENDO DE LA ESTRATEGIA EL TRABAJO DIARIO DE TODOS CREANDO CONCIENCIA ESTRATÉGICA**

Las empresas basadas en la estrategia comprenden la gran importancia de implicar y alinear a todo los empleados con la estrategia, ya que son ellos, en últimas quienes implementarán la estrategia.

El CUADRO DE MANDO INTEGRAL, es una potente herramienta de comunicación y alineación. Los tres procesos para alinear a los empleados de una organización son:

Comunicación y formación

Desarrollar objetivos personales y de equipo

Sistemas de incentivo equilibrado

Es claro que la comunicación es un factor clave para el éxito de la organización.

El equipo de liderazgo debe utilizar cualquier canal posible para comunicar la estrategia y reforzarla en cada oportunidad.

El programa de comunicación debe tener los siguientes objetivos:

Desarrollar una comprensión de la estrategia por toda la organización.



Desarrollar acciones para respaldar la estrategia de la organización.

Educar a la organización en el sistema de medida y gestión del CUADRO DE MANDO INTEGRAL para implementar la estrategia.

Proporcionar feedback, vía del CUADRO DE MANDO INTEGRAL, sobre la estrategia.

Son muchos los medios que existen para comunicar la estrategia y el CUADRO DE MANDO INTEGRAL a los empleados, como por ejemplo:

Reuniones trimestrales

Folletos

Hojas informativas mensuales

Programas de información

Intranet de la empresa.

### **2.2.10 DEFINIENDO OBJETIVOS PERSONALES Y DE EQUIPO**

Las organizaciones basadas en la estrategia, pueden elegir entre un conjunto variado de métodos para vincular los objetivos estratégicos que figuran en el CUADRO DE MANDO INTEGRAL de la empresa o unidad de negocio con los objetivos personales o de equipo:

El enfoque “Super Bowl”.

Alineación con iniciativas estratégicas.

Integración con planificación y procesos de calidad existentes.

Integración con procesos de recursos humanos.

Cuadros de Mando Integral personales.

Las organizaciones más complejas compartirán los resultados y estrategias que intentan conseguir, y permitirán a cada empleado o equipo definir unos objetivos personales en los que puedan influir y que afecten a los objetivos organizacionales.

### **2.2.11 LA RETRIBUCIÓN EQUILIBRADA**

La retribución con incentivos es un mecanismo muy valioso para dirigir la atención del personal hacia los objetivos de la empresa y de la unidad de negocio.

Surgen muchas inquietudes en el momento de unir la retribución al CUADRO DE MANDO INTEGRAL:

Velocidad de implementación.

Indicadores objetivos frente a indicadores subjetivos.

Número de indicadores.

Equipo frente a individuo.

Frecuencia de actualización.

En los ejemplos mostrados por los autores, muchas organizaciones utilizaron varias capas de incentivos para retribuir los resultados a nivel corporativo, divisional, de unidad de negocio, individual y de equipo. Dada la atención prestada a los planes de pago de incentivos, los Directivos deben evitar los peligros de una introducción demasiado rápida de los planes, hasta que no se hayan determinado los mejores indicadores y estén disponibles los mejores datos para los indicadores.

## **2.2.12 HACIENDO DE LA ESTRATEGIA UN PROCESO CONTINUO**

### **PLANIFICANDO Y HACIENDO PRESUPUESTOS**

Las organizaciones pueden seguir un procedimiento de pasos descendentes análogo para realizar la transición de la estrategia de alto nivel al presupuesto para las operaciones locales de la siguiente manera:

Traducir la estrategia en un CUADRO DE MANDO INTEGRAL, definiendo los objetivos e indicadores estratégicos.

Fijar objetivos a alcanzar en fecha futuras concretas para cada indicador, identificando vacíos de planificación para motivar y estimular la creatividad.

Identificar iniciativa estratégica y requisitos de recursos

Autorizar recursos humanos y financieros

Al utilizar el CUADRO DE MANDO INTEGRAL para integrar sus procesos de planificación y creación de presupuestos, las organizaciones pueden superar barreras importantes de la implementación estratégica. De esta forma, el presupuesto pasa de ser un ejercicio numérico, mecánico y tedioso a convertirse en una herramienta de gestión que dirige la atención y los recursos a las iniciativas estratégicas cruciales.

El presupuesto estratégico se centra en decisiones sobre financiación nueva y discrecional, y en la asignación de recursos humanos y de capital vitales a nuevas iniciativas. Se toman las decisiones en revisiones rigurosas utilizando el CUADRO DE MANDO INTEGRAL como apoyo en el cual se proponen, puntúan y seleccionan las nuevas iniciativas.

## **2.3 EL CUADRO DE MANDO Y LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL.**

**POSIBILIDAD DE TRATAMIENTO HIPERMEDIA.**

**ALFONSO LÓPEZ VIÑEGLA**

**AECA**

### **2.3.1 LA INFORMACION PARA LA DIRECCIÓN**

Para el autor es de suma importancia que la Dirección cuente con información de la Unidad económica sobre la que está llevando a cabo su gestión y del entorno en el cual se está produciendo dicha gestión. De modo que los administradores deben conocer con exactitud las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la empresa que gestionan para e imponer un estilo directivo de acuerdo a las necesidades de la misma, por esta razón es preciso encontrar un sistema informativo lo suficientemente flexible como para compatibilizar los diferentes estilos directivos. Sin embargo, definir un sistema de información que satisfaga y apoye, de forma continua, cualquier planteamiento que se presente en la empresa, resulta algo complicado debido a que debe estar en constante cambio y evolución.

Así mismo se debe dar gran importancia al factor humano quien en la Organización es la clave fundamental para el proceso de toma de decisiones y éste implica la realización de actividades de planificación y control en un grado similar de importancia.

La Planificación implica delegar funciones, correcta atribución de responsabilidades, transmitir información hacia los niveles más bajos de la cadena jerárquica. El Control consiste en adoptar acciones correctoras y calcular desviaciones que posteriormente habrá que analizar para aplicar las medidas oportunas.

El Control de Gestión toma especial relevancia cuando se ejerce en grandes unidades como: Multinacionales, Corporaciones, Grupos etc. y cabe mencionar que a mayor nivel de descentralización se requiere mayor planificación y control debido a que se precisa mayor coordinación entre cada una de las Unidades a las que se les ha delegado algún grado de responsabilidad.

El Director de información tiene entre otras funciones la de planificación y Control de todos aquellos aspectos que tienen que ver con la obtención proceso y distribución de la información, tanto interna como externa; otra función del Controller consiste en la coordinación de los presupuestos, apoyar a la Dirección, distribuir la información, ejercer control de las inversiones, seguimiento y análisis de los resultados, administración de los recursos de las tecnologías de información. En conclusión su labor se dirige en una colaboración permanente con todos los niveles de responsabilidad, pero especialmente con la Dirección General de la Organización.

La principal virtud del Director debe ser su naturaleza previsor, es decir deberá actuar antes de que ocurran los acontecimientos adoptando un enfoque que

busque un equilibrio entre planificación estratégica y orientación operativa como base del sistema de control.

La aparición de nueva tecnología es una herramienta muy útil para el Controller pues le ofrece oportunidades para desarrollar su trabajo con mayor desempeño, rapidez, eficiencia y calidad.

Entre los inconvenientes que se pueden generar por la ubicación del Controller como staff de la Dirección General están el limitado contacto con niveles inferiores de responsabilidad y escasa centralización informativa, para contrarrestarlos, el autor propone dos alternativas diferentes; la primera consiste en la aplicación de una estructura tipo margarita, que permite de manera clara y sencilla, delimitar las funciones designadas en cada caso a cada responsable, independientemente del nivel a que pertenezca y la segunda consiste en la posibilidad de implantar un equipo de controllers, quedando establecido en la organización un subsistema de control, que busca un beneficio en general para la empresa representado en eficacia, progreso y crecimiento.

### **2.3.2 EL CUADRO DE MANDO COMO SISTEMA DE GESTIÓN GLOBAL A TRAVÉS DE INDICADORES DE CONTROL**

Para ALFONSO LÓPEZ VIÑEGLA, ante los retos actuales de gestión y la dificultad de aplicar los MIS y EIS en la organización, el CUADRO DE MANDO, constituye una herramienta capaz de proporcionar información normalizada y sistematizada, en tiempo oportuno y con la periodicidad adecuada útil para la toma de decisiones en la empresa. El CUADRO DE MANDO debe conjugar visión operativa y estratégica, con información de naturaleza financiera y no financiera.

El CUADRO DE MANDO, se caracteriza por su rapidez de transmisión de datos entre los distintos responsables y el estar basado en la selección de un número discreto de indicadores. El CUADRO DE MANDO, es un instrumento de acción a corto plazo, de implantación rápida y estrechamente vinculado con los puntos claves de decisión y de responsabilidad en la empresa.

La coordinación con el CUADRO DE MANDO estratégico garantiza el control del cumplimiento de los objetivos definidos como estratégicos por la Empresa, este se dirige en gran medida hacia los niveles directivos de mayor responsabilidad.

Según el autor, El CUADRO DE MANDO, debe ser una herramienta de apoyo constante en el proceso de toma de decisiones, que ofrezca la suficiente claridad y eficiencia durante su empleo, y que se adapte continuamente a los cambios producidos en el entorno. Debe incluir variables cuantitativas, cualitativas,



monetarias y no monetarias. Debe ser una herramienta que proporcione estímulo, diálogo, asignación de responsabilidades y principalmente debe ser útil para el proceso de toma de decisiones, generando dinámica y competitividad en la Empresa.

En cuanto al proceso de elaboración de el CUADRO DE MANDO, el autor considera que se debe apoyar en la secuencia áreas críticas, factores claves, indicadores y sobre el concepto de Pirámide de Cuadros de Mando como mecanismo de articulación de las necesidades informativas de la totalidad de niveles de la organización, en este orden de ideas cada empresa realiza la selección de cada uno de los elementos que requiera, teniendo en cuenta las actividades que desarrolla, los planes estratégicos y los objetivos propuestos.

El CUADRO DE MANDO debe proporcionar a cada responsable de las áreas de la organización, información necesaria y suficiente de forma clara, sintética y sencilla que le facilite la gestión y el proceso de toma de decisiones, destacando lo más importante y significativo sin dejar de proporcionar una visión de conjunto.

Así mismo el autor comenta sobre los tipo de información que debe abarcar el CUADRO DE MANDO, los cuales se divide en dos grandes categorías de acuerdo a su procedencia, la primera generado por la propia empresa y por otro lado las informaciones relativas al entorno. Esta información puede expresarse en términos cuantitativos, monetarios y no monetarios y mediante indicadores cualitativos.

En cuanto al formato del CUADRO DE MANDO, debe ofrecer un importante grado de formalización y estructuración, es decir, esta herramienta debe recoger factores

clave, indicadores que los evalúan, los resultados obtenidos, los objetivos trazados por la organización y las desviaciones más relevantes.

El principal objetivo de practicar el control a las desviaciones es llevar a cabo acciones correctoras en caso de requerirse, por ello es conveniente incluir en el CUADRO DE MANDO, una referencia a las soluciones adecuadas para corregir las desviaciones más importantes.

La información que se utiliza en los CUADROS DE MANDOS se presenta en forma resumida en tablas, gráficos e informes, esto con el fin de facilitar su interpretación análisis; así pues, los CUADROS DE MANDOS son una herramienta de comunicación muy útil ya que posibilita la transmisión de información garantizando oportunidad y actualización. Sin duda alguna la citada herramienta constituye un apoyo al proceso de toma de decisiones, facilitando el control de la información y los sistemas de acceso a la misma en la empresa, aumento de la motivación del personal, posibilidad de incorporar al sistema de información el conjunto de servicios ofrecidos por Internet, conllevando a un control general de las actividades que ocurran en la organización.

### **2.3.3 LA ESTRUCTURA PIRAMIDAL DE LOS CUADROS DE MANDO EL CUADRO DE MANDO DE LA DIRECCIÓN GENERAL**

Alfonso López Viñegla aclara que no existe un único CUADRO DE MANDO, sino que en una misma empresa, puede existir uno por cada responsable. La

coordinación de los distintos niveles de responsabilidad precisa de la existencia de un sistema de información de naturaleza jerárquica, que el autor denomina Pirámide de Cuadros de Mando, que no es otra cosa la cual está compuesta por un CUADRO DE MANDO para el nivel de responsabilidad superior, otros inmediatamente inferiores que se encuentran estrechamente ligados a éste, y, en último lugar, los niveles de menor competencia. En el momento de articular esta pirámide, es fundamental establecer un cuadro resumen en el que, sobre la base del listado de informes que se integran en los diferentes cuadros de mandos de la organización, figure una breve síntesis de su contenido, objetivo, períodos de disponibilidad y responsable encargado de su preparación.

Sin duda alguna, la Dirección, es el máximo nivel de la empresa en donde habitualmente, se toman las decisiones más importantes y definitivas para la compañía, por esta razón este nivel, precisa de mayor cantidad de información que debe ser sintetizada, oportuna, clara y organizada.

En relación a las áreas críticas más importantes para la Dirección General, el autor se centra y define unos ejemplos muy claros sobre indicadores para cada área, especificando los factores clave y la propuesta de indicadores. Los siete conceptos fundamentales sobre los cuales se centra son: Producción, productividad, clientela, recursos humanos, situación financiera, situación comercial, tecnología empleada.

El autor crea indicadores con sus respectivos factores clave; por ejemplo para el área crítica de producción, nos muestra factores clave como Producción, existencias, calidad y costos competitivos

Para el área Crítica Comercial, nos muestra factores clave como: Compras, distribución y publicidad, ventas y cuotas de mercado y nuevos productos.

Para el área Crítica de productividad, nos deja ver factores clave como: Productividad global, de la empresa y del trabajo.

Para el área Crítica de Clientes: Satisfacción de los clientes, calidad del producto.

Para el área Crítica de Recursos Humanos: Composición de la plantilla, nivel salarial, ambiente, seguridad e higiene, formación y promoción.

Para el área Crítica Financiera: Rentabilidad, estructura, inversión y financiación y costos financieros.

Para el área Crítica de Aplicación de nuevas tecnologías, sistemas de análisis y distribución de la información e investigación y desarrollo.

Necesariamente se debe hacer una medición, seguimiento y control de todo este conjunto de indicadores mencionados, y para hacerlo se hace preciso recurrir al análisis de desviaciones, el cual nos proporciona una idea sobre el nivel de

adecuación de nuestras realizaciones con respecto a los objetivos inicialmente trazados para la gestión de la empresa, de esta manera se podrán llevar a cabo acciones correctoras que se consideren oportunas.

Con relación a los informes que es preciso incluir en la Dirección General son imprescindibles, los contables tradicionales y los relativos a planificación y control dentro del cual vale la pena mencionar el presupuesto de beneficios, (documento de planificación más relevante), el presupuesto de ventas y el presupuesto de inversiones.

El CUADRO DE MANDO de la Dirección General es amplio y diverso, en él se pueden incluir una variedad de tablas y gráficos. Vale la pena mencionar las tablas de análisis de la Dirección en ella se resumen los valores y la tendencia de evolución de los indicadores más significativos para la Dirección General y los Gráficos Radar de análisis de la Dirección tratan de ser la representación gráfica de las anteriores tablas de análisis.

El autor muestra por medio de cuadros realizados a través de tecnología multimedia y a título de ejemplo un modelo de cuadros de mando, centrado en la Dirección General, cual contribuye a facilitar el logro de todos los requisitos relacionados con la característica básica de relevancia. Estos cuadros son muy prácticos y útiles, que hacen posible la información rápida y real, además este modelo goza de la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios de la empresa como tal o de su entorno.

#### **2.3.4 LOS CUADROS DE MANDO DE LAS DIRECCIONES FUNCIONALES**

El autor sugiere una serie de áreas críticas de carácter más específico para dirección en la organización, vale la pena mencionar que estas áreas críticas se deben crear de acuerdo a los objetivos que se hayan definido en la empresa, antes de abordar a cada Dirección Funcional, se debe señalar la posible existencia de factores comunes en áreas críticas diferentes, lo cual es perfectamente viable, y de la misma manera, al hacer referencia a áreas funcionales tan distintas, será normal encontrar factores clave específicos en ellas.

Para la Dirección Comercial, se definen áreas críticas como: Clientela, mercados y competencia, distribución, Productos y/o servicios, publicidad y promoción, ventas, precios y márgenes, calidad comercial, planificación comercial, productividad comercial, personal. El presupuesto de ventas, constituye el informe más relevante de los que se utilizan en la Dirección Comercial, además existen otros informes que ofrecen datos sobre aspectos particulares como la gestión comercial, la evolución de la cartera de clientes o el desarrollo de nuevos productos.

Para la Dirección de Producción, se da importancia a áreas críticas como la capacidad, los costes de producción, las existencias o el liderazgo tecnológico. El informe más importante para esta área funcional es el presupuesto de producción ya que constituye el documento de gestión y control más importante de este departamento.

En la Dirección de Compras, las áreas críticas más representativas son la gestión de proveedores y los aspectos relativos a los pedidos y plazos, se trata de áreas críticas relacionadas directamente con la figura del proveedores, el cual en las condiciones competitivas actuales, toma una especial relevancia es ésta área funcional, también se tienen en cuenta otros aspectos como situación comercial y financiera, calidad, producción y productividad, planificación de las compras y personal.

Para la Dirección de Compras, el presupuesto de compras, se constituye en el eje informativo principal, puesto que en él, se resumen las informaciones más importantes relativas a los pedidos, las cantidades a recibir, los consumos y los inventarios. Otros informes que se acostumbra utilizar en esta área funcional son los relativos a formulación de políticas de compras, los análisis de los proveedores, los de efectividad de la función de compras, y los de rotaciones de inventarios.

En la Dirección Financiera, las áreas críticas que se consideran de mayor importancia hacen referencia a los costes financieros, la rotación y márgenes, la inversión, y financiación a largo plazo, la rentabilidad y la estructura financiera, en resumen en esta área funcional interesan factores clave e indicadores de naturaleza específicamente financiera.

Para la Dirección Financiera el informe principal o básico lo constituye el plan financiero, que incluye el presupuesto operativo de tesorería; este último recoge

estimaciones relativas, básicamente a las políticas de cobro y de pago, compras de materias primas, variaciones de crédito y niveles mínimos de tesorería.

La Dirección de Recursos Humanos presenta como principales áreas críticas el ambiente de trabajo, la composición de la plantilla, la formación y promoción, el nivel salarial, la seguridad e higiene y la productividad. A esta dirección se le otorga un creciente carácter estratégico, por lo cual se le puede hablar de una gestión estratégica de los recursos humanos, hecho este que incide en la configuración de áreas y factores clave.

La medición de los factores clave de las áreas críticas del Departamento de Recursos Humanos, se base fundamentalmente, en la utilización de indicadores de naturaleza no financiera. El informe básico que requiere el responsable de este Departamento es el Presupuesto de Personal, ya que sirve como base para la valoración económica de todas las actuaciones relacionadas con el personal de la empresa.

Existen otros informes que se pueden reseñar como de uso frecuente y mucho más específicos que hacen referencia a actividades de formación, características y estructura del personal, rotación y los relativos a gestión de tiempo de las tareas.



### **2.3.5 ANÁLISIS EMPÍRICOS**

En la parte final de la obra, el autor presenta dos trabajos empíricos que utilizando metodologías diferentes, se dirigen a verificar dos conjuntos distintos de conclusiones. Por un lado se consideran las que se refieren a prácticas de contabilidad de gestión, herramientas de gestión y características de los sistemas de información para Dirección. De otra parte se consideran las conclusiones relacionadas con la aplicación y utilidad de las nuevas tecnologías de análisis y distribución de la información.

El primer trabajo se realizó con una empresa española productora de automóviles, cuyo objetivo era contrastar el grado de importancia en la empresa de los principales elementos relacionados con las estructuras informativas y de gestión, dicho objetivo abarcó aspectos como: Principales rasgos característicos de los sistemas de información utilizados, funciones del Controller en el organigrama de la organización, las herramientas básicas de gestión empleadas como apoyo al proceso de toma de decisiones, tipos de indicadores utilizados, principales informes y elementos gráficos utilizados como resumen Y soporte de los antedichos indicadores, aspectos relativos a las nuevas tecnologías. Este análisis nos permite acercarnos más al mundo real de la organización y tener una adecuada comprensión de las actividades, herramientas, áreas etc., que en torno a ella y su gestión se manejan.

La metodología que se utilizó fue la práctica de la ENTREVISTA, medio que favorece el intercambio de información con la persona entrevistada. Se elaboraron las preguntas de manera tal que se extrajera y sintetizara todos aquellos puntos que, a juicio del entrevistador pudieran constituir el núcleo de mayor relevancia e interés para la investigación, las preguntas se elaboran de manera semi estructurada, con el entrevistado, puede obviar o incorporar aquellos aspectos, que considere de mayor o menor interés, estimulando de esta manera, el diálogo y produciéndose un intercambio de opiniones amplía y enriquece la validez de las respuestas conseguidas.

En el momento de seleccionar un grupo de empresas sobre el que trabajar, el hecho de centrarse sobre un único sector constituye una circunstancia altamente positiva, puesto que ello facilita la fase de contrastación de resultados dado que suele garantizar mayor homogeneidad en las respuestas, ya que es más fácil que se efectúen adoptando una terminología similar.

Se debe tener gran cuidado al escoger las personas que se van entrevistar, deben ofrecer una actitud receptiva hacia este tipo de colaboraciones por la importancia que tiene el que nos puedan dedicar una parte de su tiempo. Estas personas deben poseer un conocimiento generalizado de la organización y de los temas propuestos como objeto de la entrevista, según estas características, las personas más idóneas para entrevistar serán aquellas que hagan parte de la Alta Dirección, ya que poseen un conocimiento amplio de la empresa, por lo tanto se piensa en personas con importantes responsabilidades dentro de las organización, en las

áreas de finanzas (Directores financieros, Controllers, Jefes de Contabilidad), o en áreas relacionadas (Gerente de Sistemas de Información y Auditoría Interna, Directores de Filiales).

Por último, el autor presenta las principales conclusiones y resultados de su trabajo el cual hace referencia al número de entrevistas realizadas, especificación de las personas entrevistadas (cargos, permanencia, formación, experiencia). La presentación de los resultados fueron desglosados en seis partes fundamentales que coinciden con las secciones establecidas en el cuestionario:

Sistema de información utilizado y características básicas del mismo.

La figura del Controller en la empresa.

Herramientas básicas de gestión.

Factores claves de gestión e indicadores principales (Cuadro de Mando).

Informes y gráficos como complemento a la información para Dirección.

Nuevas tecnologías de análisis y distribución de la información.

Para finalizar, el autor resalta las principales ventajas de la utilización del correo electrónico en la gestión habitual de la empresa a saber:

Rapidez

Comodidad

Ahorro de tiempo.

Seguridad.

Aumento de comunicación.

Así mismo se realizó una encuesta, indagando sobre los inconvenientes derivados del uso del correo electrónico en la gestión habitual de la empresa y los resultados fueron los siguientes:

Inseguridad.

Impersonal.

Desbordamiento de información.

Pérdida de tiempo.

Necesidad de un sistema adecuado.

Estos datos fueron recopilados y analizados, llegándose a la conclusión que esta herramienta es de gran utilidad para el proceso de toma de decisiones y para los sistemas de información, convirtiéndose en una gran ventaja para el alto grado de competitividad que actualmente impera en las organizaciones.

## **2.4 EVA VALOR ECONOMICO AGREGADO**

### **ORIOI AMAT**

Para el autor uno de los objetivos principales de las empresas hoy en día es elevar el valor de la misma y por tanto el de las acciones que integran el capital social, de ésta manera ella puede convertirse en un generador de valor para los accionistas. Trabajar con el mínimo riesgo y disponer de un nivel adecuado de

liquidez, son entre otros, objetivos diversos de tipo económico que los administradores se trazan para su negocio.

Para calcular el valor creado por la empresa para sus accionistas y para evaluar la gestión de los administradores se han usado numerosos indicadores tradicionales dentro de los cuales están:

- 1 El precio de mercado de las acciones.
- 2 La utilidad neta.
- 3 Los dividendos.
- 4 El flujo de caja y el flujo de caja libre.
- 5 La rentabilidad del activo.
- 6 La rentabilidad del patrimonio.

Estos indicadores tradicionales suelen ser claros y fáciles de obtener. Sin embargo, en todos se puede apreciar limitaciones que reducen su potencial como instrumentos de medición de la riqueza creada para el accionista, de evaluación de la gestión de los administradores y para incentivar a los directivos a actuar como accionistas. Una de las limitaciones más comunes consiste en que la mayoría de ellos no son calculables para cada unidad de negocio dentro de una empresa y no animan inversiones que superen el costo de oportunidad de los accionistas. A pesar de éstas y otras limitaciones, estos indicadores poseen un gran poder informativo por lo tanto seguirán siendo útiles para la mayoría de las empresas.

El autor considera conveniente explicar el contenido de Costo de Oportunidad de los accionistas debido a que este concepto se usará con frecuencia en su obra, por tanto, El considera que el costo de oportunidad es una forma de valorar el costo que tiene para la empresa el hecho de que se financie con fondos aportados por los accionistas, este costo está relacionado con los dividendos, para su cálculo, se deberá conocer el tipo de interés mínimo que pueden obtener los accionistas si, en lugar de invertir en la empresa, colocaran su dinero en inversiones con un nivel de riesgo cero, así mismo se debe conocer la prima de riesgo que tiene la empresa.

Para hallar el valor del costo de oportunidad se sumará el tipo de interés de las inversiones sin riesgo y la prima de riesgo de la empresa.

Para ORIOL AMAT, el EVA puede definirse como el importe que queda una vez que se han deducido de los ingresos la totalidad de los gastos, incluidos el costo de oportunidad del capital y los impuestos. Siendo así, el EVA considera la productividad de todos los factores utilizados para desarrollar la actividad empresarial, dicho de otra forma, el EVA es lo que queda una vez que se han atendido todos los gastos y satisfecho una rentabilidad mínima esperada por parte de los accionistas, por lo tanto se crea valor en una empresa cuando la rentabilidad generada supera el costo de oportunidad de los accionistas.

Según el autor, el EVA, busca solventar buena parte de las limitaciones de los indicadores tradicionales mencionados anteriormente, por lo tanto los objetivos principales del EVA son:

- 1 Poder calcularse para cualquier tipo de empresa y no sólo para las que cotizan en bolsa.
- 2 Poder aplicarse tanto a la totalidad de una empresa como a cualquiera de sus partes.
- 3 Considerar todos los costos que se producen en la empresa.
- 4 Considerar el riesgo con el que opera la empresa.
- 5 Desanimar prácticas que perjudiquen a la empresa tanto a corto como a largo plazo.
- 6 Aminorar el impacto que la contabilidad creativa puede tener en ciertos datos contables, para evitar maquillajes.
- 7 Ser fiable cuando se comparan los datos de varias empresas.
- 8 Ser claro, de fácil obtención y alta correlación con la rentabilidad del accionista.

Para hallar el EVA se procede así:

Utilidad de las actividades ordinarias antes de intereses y después de impuestos (UAIDI)

- Valor contable del activo X costo promedio de capital

---

EVA

El UAIDI, se obtiene sumando a la utilidad neta los intereses y eliminando las utilidades extraordinarias.

El valor contable del activo, es el valor promedio del activo de la empresa.

El costo promedio de capital es el costo promedio de toda la financiación que ha obtenido la empresa.

El autor expone las diferencias que se aprecian entre el EVA y la UTILIDAD, las cuales son que el EVA:

Considera el costo de toda la financiación, mientras que el estado de resultados utilizado para el cálculo de la utilidad sólo tiene en cuenta los gastos financieros correspondientes a la deuda y no considera el costo de oportunidad de los accionistas.

Tiene en cuenta sólo las utilidades ordinarias.

No está limitado por principios contables y normas de valoración, para su cálculo, se ajustan aquellas transacciones que pueden distorsionar la medición de la creación de valor por parte de la empresa.

Los ajustes que menciona el autor, para obtener una utilidad real, pretenden descartar aquellos principios contables que pueden distorsionar la medida de la creación de valor, entre las partidas que se deben ajustar se encuentran:

1. Las depreciaciones.
2. Las provisiones.



### 3. Los gastos de investigación y desarrollo.

Sin embargo estos tres criterios mencionados son discutibles y quizá no serán aceptados por algunas empresas, por lo tanto la propuesta consiste en que cada Organización decida qué modificaciones deber hacer a las normas de valoración contable para que se su utilidad se ajuste a la realidad.

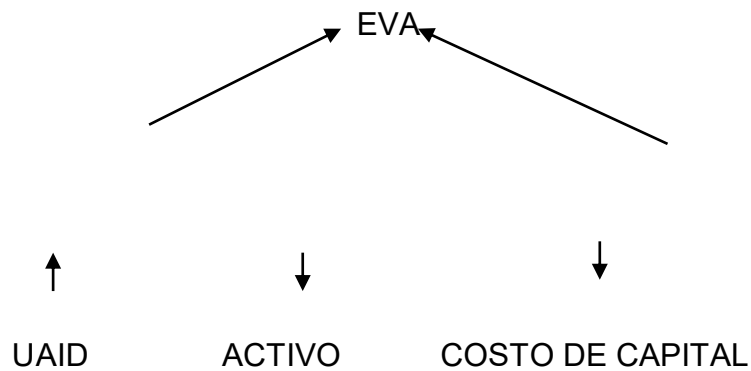
#### **2.4.1 ESTRATEGIAS PARA AUMENTAR EL EVA**

Existen cinco estrategias básicas que son:

- 1 Mejorar la eficiencia de los activos existentes.
- 2 Reducir la carga fiscal a través de planificación fiscal.
- 3 Aumentar las inversiones en activos que rindan por encima del costo del pasivo.
- 4 Reducir los activos manteniendo el UAIDI para disminuir la financiación total
- 5 Reducir el costo promedio de capital para que sea menor la deducción que se hace al UAIDI por el costo financiero.

(Capitulo3 EVA)

Recordemos que para llega al EVA hay 3 aspectos importantes que se deben tener en cuenta:



## 2.4.2 UTILIDADES ANTES DE INTERESES Y DESPUÉS DE IMPUESTOS

Método para hallarlo:

Utilidad Neta

+ Gastos financieros

1 Utilidades extraordinarias

+ Pérdidas extraordinarias

---

UAIDI

Estrategias para aumentar el UAIDI

- 1 Innovar en el mercado mediante nuevos productos.
- 2 Aumentar las ventas a través de nuevas técnicas (marketing)
- 3 Reducir costos fijos mediante el aumento de ventas
- 4 Reducir costos fijos mediante la conversión a variables.
- 5 Reducir costo de materia prima

- 6 Eliminar actividades que no aporten valor a los clientes.
- 7 Implementar el outsourcing
- 8 Implementar estrategias de incentivos para aumentar la productividad en los empleados.

### **2.4.3 VALOR CONTABLE DEL ACTIVO**

El VCA es el que se obtiene tomando el valor de adquisición de los activos una vez deducidas las depreciaciones correspondientes.

Como hallar el VCA que se debe utilizar en el calculo del EVA

Activos (Valor de adquisición)

- Amortizaciones del activo fijo.
- + Plusvalías producidas en los activos.
- Minusvalías producidas en los activos.
- Financiación automática de proveedores, hacienda pública seguridad social.

ACTIVO NETO (Valor de mercado).

Estrategias para reducir el Activo:

- 1 Incrementar la rotación de los activos mediante el aumento de ventas.
- 2 Producir mediante activos fijos alquilados no comprados por la empresa.
- 3 Contratar parte de la producción para eliminar la adquisición de activos fijos en la producción de este proceso.

- 4 Reducir los días transcurridos entre el periodo de compras de materias primas y el de cobro de cartera generada por las ventas.
- 5 Lograr mejores estrategias de negociación con entidades financieras.

#### **2.4.4 COSTO PROMEDIO DE CAPITAL**

El costo promedio de capital es la financiación interna y externa que necesita la empresa realizar sus inversiones. Para saber que tipo de financiación realizar conviene tener en cuenta:

- 1 Costos de la financiación como intereses, comisiones, dividendos.
- 2 Plazos de pago de acuerdo a la obtención de fondos de la empresa.
- 3 Garantías exigidas por las entidades financieras.

Toda financiación incluido el capital social aportado por los accionistas o la autofinanciación tienen un costo, y en toda empresa se busca que este sea mínimo, la suma de todas las posibles vías de financiación es lo que se denomina costo de capital y se obtiene mediante la media ponderada del costo de todos los componentes del capital de la empresa.

Obsérvese que el costo del patrimonio la rentabilidad que los accionistas esperan obtener al invertir en la empresa.

El EVA permite conocer lo efectivo que es el negocio para generar valor:

Para aumentar el EVA de cualquier empresa, sus acciones deberán estar encaminadas a incrementar la utilidad neta de operación sin incrementar los activos, o bien a invertir en activos que retornen una inversión superior al costo de capital o en su caso a racionalizar aquellos activos cuyo retorno es inadecuado.

Entre las ventajas de la aplicación del EVA están el evitar distorsiones contables, incluir inversiones permanentes, juzgar si las expectativas se justifican, comparar el atractivo de cada empresa y sus diferentes unidades de negocio, medir el efecto de las estrategias de gestión de la misma manera que los inversionistas, y contar con el instrumento más claro de comunicación de los resultados de los negocios al personal y a los accionistas.

El EVA no es un simple indicador, es una cultura que promueve la mejora continua y que requiere contar con una metodología de evaluación para incentivar al personal sobre la base de su desempeño y lograr que se sientan dueños de la empresa al compartir el fruto del esfuerzo en la creación de valor.

### **3 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA**

### **3.1 JUSTIFICACION**

#### **3.1.1 ¿NECESITA EL TRILLAL UNA ESTRATEGIA?**

La respuesta, sin lugar a dudas con el conocimiento que se tiene hoy en día de la empresa, es Si Pastas Alimenticias El Trillal necesita una estrategia, lo cual va a ser argumentado y desarrollado en este capítulo.

Se escucha a muchos empresarios decir: “Nosotros tenemos claro nuestro plan estratégico. No lo tenemos por escrito, pero todos sabemos a lo que nos dedicamos y nuestro objetivo es crecer un 20% anual”. Sí, pero ¿cómo? ¿Realmente les interesa crecer? ¿O les interesa más el crecimiento o la rentabilidad? ¿Cómo se va a conseguir ese crecimiento? ¿Han previsto la influencia de la competencia? ¿Qué inversiones se necesitan para ello? ¿Cuál va a ser la situación económica en los próximos años? ¿Qué segmentos de mercado le interesan y qué rentabilidad se tiene en ellos? ¿Qué competencia tienen? y así se pueden hacer más preguntas. Si se mira el talento humano ¿toda la empresa lo tiene igual de claro? ¿Están de acuerdo? ¿Qué planificación hay en el área de recursos humanos? ¿Hay unos objetivos claramente definidos y consensuados? y salen otras cincuenta preguntas más.

Todos estos problemas son los que tiene la empresa que no tiene una estrategia definida. Están en el mercado, dando tumbos de un lado a otro sin tener muy claro cual es su destino ni como van a llegar a él. Actualmente, el entorno cambia muy rápido, las nuevas tecnologías cada vez influyen más en la gestión de las empresas, fenómenos como Internet afectan a la manera de hacer negocios, el talento es cada vez más escaso, la globalización cada vez es un fenómeno más importante. Por ello, todas las empresas necesitan tener claro cual es la razón de ser de su empresa en el mercado y a donde quiere llegar, cuando, cómo y con qué recursos humanos y económicos. Y además, el equipo debe tenerlo igualmente claro por lo que la comunicación interna es definitiva.

El proceso de dirección está ligado a la realización de acciones que permitan lograr los fines de las empresas actuando en un entorno que las obliga a adaptarse permanentemente para mantenerse y mejorar la competitividad empresarial. Como consecuencia de esto, el Cuadro de Mando Integral va a permitir a las empresas enfocar y alinear todos sus esfuerzos y recursos con la estrategia. Para contar con una estrategia, la planeación empresarial desempeña un papel fundamental dentro del proceso de dirección pues permite anticipar cuáles serán los resultados de las decisiones que se espera tomar a partir de la estimación de unos determinados escenarios futuros. Permite orientar a los diferentes participantes de la empresa sobre cuál debe ser su comportamiento para alcanzar los objetivos globales de la empresa.

Pero, ¿en qué consiste la planificación estratégica?

La Planeación Estratégica como lo plantea James N. Taylor es el “El proceso de elegir el mejor camino entre dos puntos. Los negocios de hoy son el punto A. Los negocios de mañana el B. La planeación estratégica es el examen de las rutas más prácticas entre estos dos puntos a fin de que se elija el curso óptimo. En otras palabras, se debe conocer: HACIA DONDE SE QUIERE IR?, DONDE SE ESTA? Y COMO LOGRAR ESE CAMBIO?

En el siguiente cuadro se pueden observar los pasos necesarios para contar con una Planeación Estratégica. (Ver Tabla No 01).



## MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA

DONDE ESTA	COMO LOGRA ESE CAMBIO	HACIA DONDE SE QUIERE IR
<p>Identificación del negocio.</p> <p>Análisis de la industria.</p> <p>Identificación de los factores básicos de competencia.</p> <p>Identificación de fuerzas y debilidades.</p>	<p>Definición de la Dirección estratégica.</p> <p>Definición de planes de acción.</p>	<p>Definición de la visión.</p> <p>Definición de la misión.</p> <p>Definición de valores.</p>

**TABLA No 01**

Dentro del proceso de la planificación estratégica, y tras hacer un análisis de la empresa, del mercado y de la competencia, hay que desarrollar diversas alternativas. Tras tener diversas alternativas desarrolladas, hay que elegir la mejor de ellas.

La estrategia es compleja y requiere tomar decisiones importantes. Es elegir un camino. Pero tras hacer las elecciones, la empresa tiene claro cual es el futuro que quiere y cual es el camino que ha elegido y por qué.

Citando a Michael Porter “The company without a strategy is willing to try anything” (la empresa sin estrategia está dispuesta a intentar cualquier cosa). Eso es precisamente lo que se ha de evitar. Si se tiene claro cual es el camino que se ha elegido, la empresa tiene claro qué es importante y qué no para alcanzar sus objetivos.

Pero claramente, toda estrategia ha de ser definida como una serie de acciones para obtener ventajas competitivas. O sea debe tener una diferenciación positiva de la competencia percibida por el cliente y perdurable en el tiempo. Algunos ejemplos de ventajas competitivas son: una marca reconocida, tener desarrollados productos o servicios innovadores difícilmente copiables, poseer tecnologías propias, tener costes menores que la competencia.

Si se analiza la definición hay varios elementos muy importantes:

1. Percibida por el cliente: No se puede hablar de una ventaja competitiva que

no sea percibida por el cliente.

2. Perdurable en el tiempo: Las ventajas competitivas han de estar basadas en puntos perdurables en el tiempo y no en ventajas efímeras.

Una estrategia que no lleva a tener ventajas competitivas es una estrategia inútil y llevará directamente a la empresa a competir por precios disminuyendo el margen de utilidad día tras día y acaba siendo un cáncer para la empresa.

Y en este momento se debe preguntar, ¿qué ventajas competitivas tenemos en nuestra empresa El Trillal? Si la respuesta no está clara, debemos elaborar una estrategia para conseguirlas y dentro de ella, seguramente se deba contemplar la innovación.

Es por esto que en este capítulo para diseñar la estrategia de la empresa la cual va a ser medida a través del Cuadro de Mando Integral se debe iniciar con la definición de la Visión, Misión, Valores, identificar el negocio, hacer un análisis de la industria, identificar los factores básicos de competencia, efectuar el análisis de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA) a fin de diseñar una estrategia que se pueda traducir a términos operativos (Plan de Acción). Luego a través del Diseño del Cuadro de Mando Integral se pueden medir, manejar las actividades y los resultados de la empresa desde las cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Proceso Interno y Aprendizaje y Crecimiento.

Lo anterior se puede visualizar claramente en el siguiente esquema, el cual

permite visualizar las diferentes fases a seguir con el fin de diseñar un Cuadro de Mando Integral que permita medir, manejar y mejorar la gestión de la empresa.

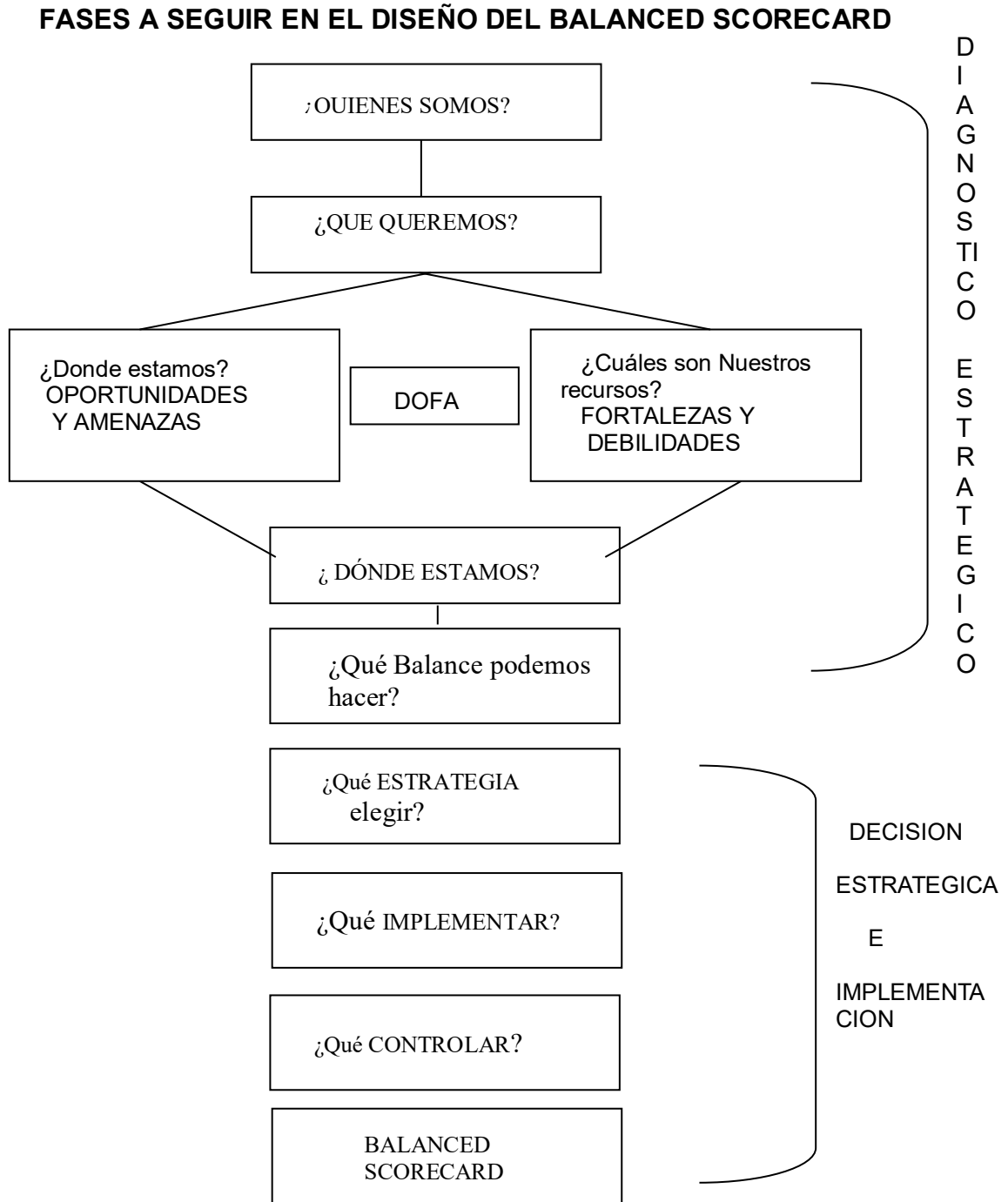


GRAFICO No 02

## **3.2 REDEFINICION DE LA MISION Y LA VISION**

El grupo investigador para llegar a diseñar el modelo del Balanced Scorecard trabajó con funcionarios de la empresa y expertos en Planeación Estratégica, a fin de analizar la Misión y la Visión de la empresa, aspecto necesario para el diseño de estrategias que el Balanced Scorecard evalúa.

De este trabajo realizado se replantearon la Misión y la Visión, las cuales se presentan a continuación.

### **3.2.1 MISION**

Elaboramos y comercializamos pastas alimenticias 100% natural, con un alto contenido nutricional, cocción al mínimo tiempo, sin ningún tipo de colorante o preservante y con un costo muy económico buscando la satisfacción de nuestros clientes, de forma tal que se atiendan sus necesidades de alimentación.

Garantizamos la realización personal y profesional del equipo humano de nuestra Organización, mediante el ejercicio de un buen liderazgo, capacitación constante, estilo de administración flexible y abierta, sanas relaciones interpersonales y un ambiente motivador, velando por un sano ambiente laboral donde predomine el respeto, la honestidad, la armonía y el trabajo en equipo.

### **3.2.1.1 ASPECTOS A DESTACAR**

Pastas alimenticias 100% naturales

Productos con contenido nutricional

Costo Económico

Satisfacción de los clientes

Realización personal y profesional del equipo humano

### **3.2.2 VISION**

Seremos reconocidos a nivel regional y nacional por la venta de pastas alimenticias, naturales de excelente calidad y alto valor nutritivo, logrando un mejor posicionamiento en el mercado.

Lograremos esto con personal altamente capacitado e infraestructura adecuada y tecnología de punta que permitan producir con responsabilidad y calidad en un ambiente de respeto y confianza.

#### **3.2.2.1 ASPECTOS A DESTACAR**

Posicionamiento de la empresa a nivel nacional.

Productos naturales y con alto valor nutricional

Personal capacitado

Infraestructura adecuada

Tecnología de punta

### **3.2.3 VALORES**

- Ética
- Superación
- Entusiasmo e Interés
- Compromiso social y comunitario
- Trabajo en Equipo Interdisciplinario
- Sentido de pertenencia y lealtad
- Liderazgo
- Respeto por los colaboradores
- Calidad
- Desarrollo de valores humanos

### **3.3 ANALISIS DEL SECTOR DE PASTAS ALIMENTICIAS**

Con el fin de analizar el perfil de Oportunidades y Amenazas del medio, que tiene Pastas Alimenticias El Trillal, el grupo investigador consideró necesario efectuar un análisis del sector.

Este análisis involucra el Sector Agroindustrial, el Consumidor y sus preferencias, exportaciones.

### **3.3.1 SECTOR AGROINDUSTRIAL**

#### **PRODUCTOS FARINÁCEOS**

##### **COLOMBIA**

El sector de pastas alimenticias está conformado por las empresas dedicadas a la elaboración de productos farináceos, para la panadería y molinería. La producción de pastas alimenticias se encuentra ubicada en el sector agroindustrial, subsector productor farináceos. Los resultados de esta actividad se miden de acuerdo con las estadísticas emanadas de este sector.

La producción de pastas alimenticias es un bien exento; de acuerdo con la Ley 488 de 1999 y según el estatuto Tributario, artículo 424 que dice: " Artículo 424. Bienes que no causan el impuesto sobre las ventas. Los siguientes bienes se hallan excluidos del impuesto y por consiguiente su venta o importación no causa el impuesto a las ventas. Para tal efecto se utiliza la nomenclatura arancelaria Nandina vigente: 19.02.11.00.00 Pastas alimenticias sin cocer, rellenar, ni preparar de otra forma, que contengan huevo.

#### **3.3.1.1 ESTRUCTURA Y EVOLUCION DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL EN COLOMBIA**

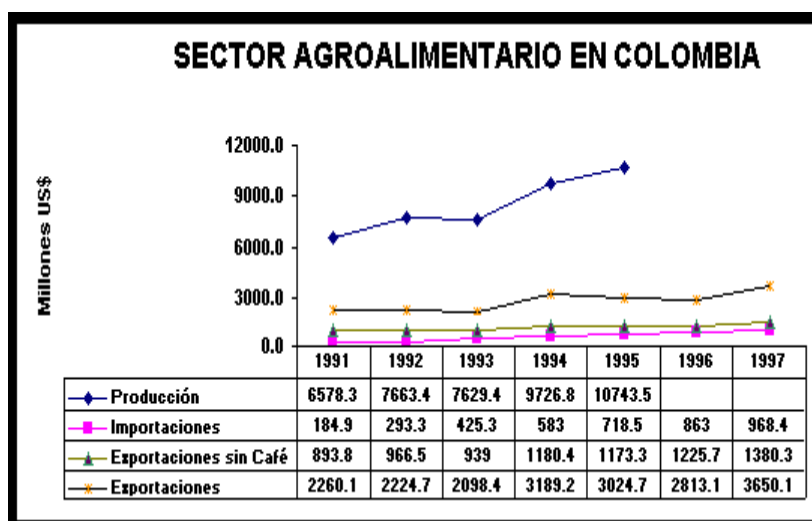
En Colombia la actividad agroindustrial viene mostrando un alto dinamismo: entre 1991 y 1995 la tasa de crecimiento promedio anual fue de 9.9%. Sin embargo, la producción ha sido insuficiente para satisfacer la demanda, por lo cual se está



recurriendo cada vez en mayor magnitud a las importaciones de productos agroindustriales, que en este mismo período tuvo un crecimiento del 40.4% promedio anual. Las exportaciones generadas por el sector crecieron entre 1991 y 1995 a una tasa anual de un 7.6%.

Como lo muestra la Gráfica No 03, en 1991 la producción agroindustrial nacional tuvo una participación del 97% en el abastecimiento interno, mientras que en 1995, con un valor de US\$10743.5 millones, fue del 93%. En ese mismo año, las importaciones alcanzaron un valor de US\$718.5 y empezaron a adquirir una importancia creciente en la satisfacción de la demanda interna de productos agroindustriales.

### Comportamiento del sector agroindustrial



Fuente: DANE, DIAN. Cálculos: Corporación Colombia Internacional – SIAPA

GRAFICA No 03

El sector agroindustrial colombiano está compuesto por los subsectores alimentario y no alimentario; el primero, representa cerca del 80%, lo que lo convierte en un renglón importante para el desarrollo productivo nacional, mantenidas aun después de las políticas de sustitución de importaciones y en plena apertura económica posterior a 1991. La participación de las materias primas en el costo total de producción es, en promedio, del 50%, lo que implica que este sector produce un bajo valor agregado. En el caso del subsector de alimentos, el valor agregado generado es, en promedio, de un 30% del valor de la producción bruta (Gutterman, 1996).

El sector agroindustrial ha registrado cambios en la estructura del PIB al disminuir su participación en la producción nacional pasando de 54.8% en 1991 a 50.6% en 1995.

En 1991 la producción del sector agroindustrial tuvo un valor de US\$6578 millones y creció a una tasa promedio anual de 9.9% hasta alcanzar en 1995 a un valor de US\$10.744 millones. Los subsectores más dinámicos son los de productos alimenticios, café preparado y alimentos diversos que registraron una tasa anual de crecimiento de 11.4% y 12.1%, respectivamente. (Ver Tabla No 02).

**Valor de la producción agroindustrial  
Millones US\$**

Cód. CIU	Sector	AÑOS					PAR.	CRE.
		1991	1992	1993	1994	1995	(%)	
<b>31</b>	<b>Agroindustria</b>	<b>6578.3</b>	<b>7663.4</b>	<b>7629.4</b>	<b>9726.8</b>	<b>10743.5</b>	<b>100.0</b>	<b>9.9</b>
<b>311</b>	<b>Productos alimenticios</b>	<b>3715.1</b>	<b>4626.1</b>	<b>4584.2</b>	<b>5920.6</b>	<b>6700.5</b>	<b>62.4</b>	<b>11.4</b>
<b>3116</b>	<b>Productos de molinería</b>	1147.6	1379.1	1219.0	1880.6	1798.7	16.7	7.2
<b>3112</b>	<b>Productos lácteos</b>	476.2	664.7	710.0	921.2	1215.6	11.3	21.3
<b>3118</b>	<b>Azúcar</b>	502.1	644.2	682.3	843.2	926.8	8.6	12.3
<b>3115</b>	<b>Aceite y grasa vegetal y animal</b>	569.2	670.8	651.7	702.0	839.5	7.8	3.0
<b>3117</b>	<b>Productos de panadería</b>	308.8	383.4	477.6	560.2	626.1	5.8	15.0
<b>3111</b>	<b>Carnes preparados y cons.</b>	348.7	454.3	380.7	489.7	588.7	5.5	14.1
<b>3119</b>	<b>Cacao chocolate y confitería</b>	229.8	249.5	278.4	351.5	383.4	3.6	11.8
<b>3113</b>	<b>Frutas legumbres en conserva</b>	59.5	86.0	104.1	73.7	170.5	1.6	30.7
<b>3114</b>	<b>Pescado de mar y agua dulce</b>	73.2	94.1	80.5	98.5	151.2	1.4	22.1
<b>312</b>	<b>Café prep. y alimentos diversos</b>	<b>972.9</b>	<b>1256.6</b>	<b>1334.2</b>	<b>1703.0</b>	<b>1714.7</b>	<b>16.0</b>	<b>12.1</b>
<b>3121</b>	<b>Alimentos diversos</b>	457.7	562.2	559.4	778.4	843.0	7.8	13.9
<b>3122</b>	<b>Alimentos prep. para animales</b>	387.0	562.2	623.4	749.2	787.9	7.3	13.4
<b>3123</b>	<b>Compuestos dietéticos y otros</b>	128.2	132.2	151.4	175.4	83.8	0.8	-5.2
<b>313</b>	<b>Industria de bebidas</b>	<b>1644.1</b>	<b>1645.8</b>	<b>1582.9</b>	<b>1980.2</b>	<b>2216.0</b>	<b>20.6</b>	<b>7.0</b>
<b>3133</b>	<b>Bebidas malteadas y malta</b>	802.7	815.4	744.2	923.1	1037.0	9.7	5.0
<b>3134</b>	<b>Bebidas no alcohólicas</b>	496.6	560.4	602.6	754.6	801.6	7.5	11.4
<b>3131</b>	<b>Bebidas espirituosas</b>	328.2	249.1	207.4	275.0	349.2	3.2	4.4
<b>3132</b>	<b>Industria vinícolas</b>	16.6	20.8	28.8	27.4	28.3	0.3	11.6
<b>314</b>	<b>Industria de tabaco</b>	<b>246.2</b>	<b>134.8</b>	<b>128.1</b>	<b>123.0</b>	<b>112.2</b>	<b>1.0</b>	<b>-14.4</b>
<b>3140</b>	<b>Industria de tabaco</b>	246.2	134.8	128.1	123.0	112.2	1.0	-14.4

Fuente: Encuesta Anual Manufacturera – DANE. Cálculos: Corporación Colombia Internacional –

SIAPA

**TABLA No 02**

Las industrias de molinería y productos lácteos son los productos alimenticios con el principal subsector dentro de la industria agroalimentaria y su participación dentro del total aumentó al pasar del 56.5% en 1991 al 62.4% en 1995. Este renglón es muy heterogéneo, dada la variedad de productos manufacturados y las

materias primas ramas más importantes ya que cuentan con una participación agregada del 28%.

En 1997 el valor de las exportaciones de la agroindustria fue de US\$3127 millones, cifra que representa un crecimiento del 9.4% promedio anual desde 1991. Si se excluye el subsector de productos de molinería, donde se encuentra el café. Las exportaciones pasaron de US\$463.4 millones en 1991 a US\$865.4 en 1997, presentando una tasa de crecimiento anualizada mucho más dinámica (12.3%).

De igual forma según el informe del DANE en la ENCUESTA ANUAL MANUFACTURERA a diciembre de 2000, realizada a 6.560 establecimientos industriales colombianos arroja el siguiente comportamiento en el sector (Ver Tabla No 03).

**ENCUESTA ANUAL MANUFACTURERA  
AÑO 2000**

PRODUCCION BRUTA	\$ 59.4 billones de pesos
OCUPACION DE PERSONAL	514.016 persona
REMUNERACION LABORAL (sueldos, salarios y prestaciones sociales )	\$ 6.6 billones de pesos
VALOR AGREGADO	\$ 25.7 billones de pesos
INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS	\$541.185 millones de pesos

*FUENTE DANE*

**TABLA No 03**

## CAPTACION DEL EMPLEO POR SECTOR

SECTOR	%
Prendas de vestir, excepto las de piel	11,5
Otros productos químicos	8,4
Productos de plástico	5,5
Elaboración de bebidas	4,4
Productos minerales no metálicos	4,2
Papel cartón y productos de papel y cartón	3,6
Pdtos de panadería, macarrones, fideos, y Pdtos. Farináceos	3,6
Tejidos y artículos de punto y ganchillo	3,3
Fabric. de pdtos elaborados de metal y activ. Se svs relac. Metal	3,2
Otros productos alimenticios	3,2
Producción, transformación y conservación de carne y pescado	3,1

**TABLA No 04**

Así mismo, la captación de empleo para el sector de pastas alimenticias fue del 3.3% según la siguiente clasificación.( Ver Tabla No 04).

Del total de personas ocupadas por el sector, el 69.1% era personal de planta, el 14.9% temporales contratados directamente por el establecimiento, el 15.3% personal temporal contratado a través de agencias y el 0.7 % eran propietarios, socios y familiares no remunerados. Las sociedades anónimas y limitadas en su conjunto ocuparon el 91.5% del empleo total del sector y el restante 8.5% en otros tipos de organización empresarial.

El 54.8 % de los establecimientos investigados funcionan como sociedades limitada, el 25.6 % como sociedades anónimas, el 15.0% lo hizo en propiedad individual y, el restante 4.6 % bajo otros tipos de organización empresarial, ubicados estos en su mayoría en Bogotá (D.C.), Antioquia, Valle y Santander.

Los establecimientos encuestados por el DANE, estaban dedicados principalmente a la fabricación de:

### **PORCENTAJE DE PARTICIPACION POR ACTIVIDADES**

ACTIVIDAD	%
Prendas de vestir, excepto las de piel	10,2 %
Productos de panadería, macarrones, fideos, y Pdtos. Farináceos	6,60%
Otros productos químicos	5,80%
Productos plásticos	5,80%
Productos minerales no metálicos	5,00%
Muebles	4,10%
Otros productos elaborados de metal y actividades de servicios relacionados con el trabajo de metales	3,90%
Actividades de impresión	3,80%
Pdtos. de molinería, almidones, pdtos. derivados del almidon y alimentos preparados para animales	3,60%
Calzado	3,50%
Papel cartón y productos de papel y cartón	3,20%
Manufacturas diversas	2,70%

*FUENTE: DANE*  
**TABLA No 05**

Los productos farináceos representan un 6.6% del sector, siendo la segunda actividad mas representativa según la información anterior. (Ver Tabla No 05).

Se relacionará una serie de cuadros comparativos ofrecidos por la Cámara de Comercio de las ciudades detalladas sobre el total de activos, de pasivos, número de personas empleadas, total de ventas y utilidades poseídas a diciembre de 2.001. (Ver Tablas comparativas No 06,07 y 08).

**EMPRESAS PRODUCTORAS DE PASTAS ALIMENTICIAS EN COLOMBIA**

**SECTOR AGROINDUSTRIAL. PRODUCTOS FARINACEOS .PASTAS ALIMENTICIAS**

**CUADRO COMPARATIVO ACTIVO, EMPLEADOS BOGOTA**

EMPRESA	# EMPLEADOS	ACTIVOS
PRODUCTOS ALIMENTICIOS DORIA S A	421	110.194.376.005
PRODUCTOS ALIMENTICIOS SIMONETTA LTDA	53	5.988.144.872
SAN MARCOS S A	361	5.438.652.486
PASTA PRONTA LTDA	122	1.481.695.485
MARATEA LTDA.	10	977.083.000
LISTA ALIMENTICIA S A	34	851.870.135
PRODUCTOS ITALA LIMITADA	47	545.566.175
MOSSALI Y CIA LTDA	0	435.712.997
INDUST. COLOMBO ITALIANA DE PRODUCT ALIMENTICIOS LTDA.	12	168.310.000
ZOSSI VASCO DIANA	2	30.864.570

**BUCARAMANGA**

GAVASSA CIA LTDA.	150	N.C.
PRODUCTORA DE ALIMENTOS DE SDER. PROALSA	4	N.C.
ALIMENTICIAS TORINO Y CIA LTDA	5	N.C.
PRODUCTORA DE ALIMENTOS DINO LTDA	1	N.C.
PASTAS DOÑA GLORIA E.U.	0	N.C.
BOCADOS ESPECIALES E.U.	7	N.C.
VALDIVIESO RUEDA LEILA VICTORIA	18	N.C.
BUENAHORA JIMENEZ MARIA XIMENA	1	N.C.
VASQUEZ GIRALDO FLAVIO DE JESUS	2	N.C.
ORTEGA QUINTERO GUILLERMO	0	N.C.
INVERSIONES DOÑA SARA S.A. *	10	N.C.
RAMIREZ ORTIZ OLGA JANETH	0	N.C.
OSORIO FIGUEROA NELLY	0	N.C.

**BARRANQUILLA**

FABRICA DE PASTAS ALIM. LA NAPOLITANA LTDA	8	63.000.550
FABRICA DE PRODUCT. ALIM. COMARRICO S.A.	90	8.145.499.588
MENDOZA NICOLELLA HERMANOS LTDA.	2	14.637.000

\* Léase como Pastas Alimenticias El Trillal.

**TABLA 06**

## CALI

Mas representativa del mercado

	CAP. PDN.	PLANTAS	VENTAS/2000	UTILIDADES 2000
HARIVALLE	4100 KI ./Hora	BOGOTA	224.000.000.000	8.000 MM
Pastas la Muñeca		PALMIRA		
PRESENTACION	CORTA	YUMBO		
	LARGA	DAGUA		

### SECTOR AGRO INDUSTRIAL PRODUCTOS FARINACEOS. PASTAS ALIMENTICIAS VENTAS TOTALES AÑO 2001 BUCARAMANGA

EMPRESA	VENTAS	# EMPLEAD	FECHA MAT. MTIL.
GAVASSA CIA LTDA.	12.794.156.000	150	14 de Mayo de 1947
PRODUCTORA DE ALIMENTOS DE SDER. PROALSA	24.604.079	4	23 de Agosto de 1973
ALIMENTICIAS TORINO Y CIA LTDA	118.323.727	5	22 de Diciembre de 1989
PRODUCTORA DE ALIMENTOS DINO LTDA	324.507.000	1	08 de Febrero de 1991
PASTAS DOÑA GLORIA E.U.	766.357.937	0	12 de Junio de 1997
BOCADOS ESPECIALES E.U.	118.051.930	7	23 de Julio de 1997
VALDIVIESO RUEDA LEILA VICTORIA	877.291.843	18	14 de Diciembre de 1999
BUENAHORA JIMENEZ MARIA XIMENA	0	1	Febrero 27 de 2001
VASQUEZ GIRALDO FLAVIO DE JESUS	12.000.000	2	Mayo 24 de 2001
ORTEGA QUINTERO GUILLERMO	11.527.600	0	Agosto 16 de 2001
INVERSIONES DOÑA SARA S.A.	51.980.000	10	Agosto 31 de 2001
RAMIREZ ORTIZ OLGA JANETH	0	0	Octubre 11 de 2001
OSORIO FIGUEROA NELLY	175.499.335	0	Octubre 31 de 2001
VENTAS TOTALES AÑO 2001	15.274.299.451		

**TABLA No 07**



**SECTOR AGROINDUSTRIAL PRODUCTOS FARINACEOS .PASTAS ALIMENTICIAS  
CUADRO COMPARATIVO ACTIVO, PASIVO, CAPITAL  
BOGOTA**

EMPRESA	ESTABLE C	ACTIVOS	PASIVOS	UTILIDADES	EMPL	CAPITAL
PRODUCTOS ALIMENTICIOS DORIA S A	1	110.194.376.00 5	38.515.061. 840	11.942.920.34 2	421	6.863.433.200
PRODUCTOS ALIMENTICIOS SIMONETTA LTDA	1	5.988.144.872	1.540.051.3 81	1.494.674	53	600.000.000
SAN MARCOS S A	1	5.438.652.486	2.764.802.1 91	-928.815.511	361	500.000.000
PASTA PRONTA LTDA	14	1.481.695.485	1.076.371.5 87	145.642.372	122	60.000.000
MARATEA LTDA.	N.D.	977.083.000	101.448.00 0	15.124.000	10	N.D.
LISTA ALIMENTICIA S A	2	851.870.135	538.163.29 9	-23.723.748	34	130.000.000
PRODUCTOS ITALA LIMITADA	1	545.566.175	107.605.77 0	18.483.380	47	40.000.000
MOSSALI Y CIA LTDA	2	435.712.997	270.201.33 2	-19.189.589	0	N.D.
INDUST. COLOMBO ITALIANA DE PRODUCT ALIMENTICIOS LTDA.	1	168.310.000	19.400.000	1.310.000	12	1.000.000
ZOSSI VASCO DIANA	1	30.864.570	0	0	2	30.864.570
<b>TABLA No 08</b>						

Analizando la información anterior se observa que Harinera del Valle es la empresa de Pastas Alimenticias mas representativa del sector en Colombia, teniendo en cuenta sus ventas, utilidades y plantas de producción que posee. Si se observan las Ventas de Pastas alimenticias el Trillal con respecto a Harinera del Valle se puede notar que estas equivalen a un 0.02321%, lo que corresponde a un porcentaje bajo, luego se puede concluir inicialmente que Pastas Alimenticias El Trillal, debe mejorar su capacidad de producción e incrementar las ventas con el fin de lograr el cumplimiento del objetivo estratégico propuesto; lo cual se debe monitorear por la gerencia apoyándose en el Balanced Scorecard.

A nivel regional la empresa más representativa del sector es Pastas Gavassa y Cia Ltda. cuyas ventas totales a Diciembre de 2.001 fueron de \$12.794.156.000 mientras que Pastas Alimenticias El Trillal \$51.980.000, dando una proporción de 0.4063%. Recuérdese que Pastas Alimenticias El Trillal inició labores en Septiembre de 2.001, y su participación en el mercado es baja en comparación con Pastas Gavassa, aproximadamente un medio por ciento; la cual se espera incrementar en la medida que se van desarrollando los planes de acción que apoyan el desarrollo del plan estratégico en las áreas de ventas, nueva tecnología implementada y con mejoras adicionales y la aplicación de nuevas estrategias en el área administrativa y producción.

### 3.3.2 EL CONSUMIDOR

El Marketing Institute (FMI, Instituto de Marketing de Alimentos de Estados Unidos), realizó una investigación en el año 1999, la cual intentó analizar al consumidor, mediante los datos obtenidos en un estudio realizado en 8 países de América Latina. No todas las repuestas que dieron los consumidores fueron tan lógicas, y no todas apuntaron a lo que podía esperarse. Sin embargo, enterarse de su dinámica, sus valores y de su experiencia en el momento de compra son factores claves que pueden definir los hábitos de consumo de una persona, y por ende las ventas de un local.

Los datos más relevantes para Colombia fueron resumidos de la siguiente manera:

Si se averigua qué es lo más importante para el consumidor, a la mayoría de los países la mayor preocupación es de carácter económico, mientras que las cuestiones sociales han pasado a ocupar el primer lugar en la lista de Colombia, quien se preocupa tanto por los aspectos sociales como económicos y se ve la inquietud por la delincuencia. Cuando se le preguntó a la gente dónde compra, a diferencia de otros países en Colombia la gran competencia son los mini mercados; aunque el 80% de los compradores más prósperos compran en los supermercados, con los más pobres los mini mercados tienen bastante éxito. En Colombia la mayoría de las visitas a supermercados se hacen para cargar las despensa, para comprar tienen una lista y van y adquieren lo que necesitan. Los

consumidores colombianos dicen que es muy improbable que compren por impulsos cuando están en el supermercado. En cuanto a los precios de pastas alimenticias en Colombia según la Corporación Colombia Internacional. SIPSA se observa lo siguiente. (Ver Tabla No 09).

**PRODUCTOS FARINACEOS. PASTAS ALIMENTICIAS  
PRECIOS PROMEDIO DE VENTA EN LOS MERCADOS MAYORISTAS  
FECHA ACTUALIZACION SEPTIEMBRE 6 DE 2002**

CIUDAD	\$/ kg	PRECIO MINIMO	PRECIO MAXIMO	PRECIO MEDIO	TENDENCIA
Armenia	\$/kg	2075	2075	2075	=
B/manga.M Centro	\$/kg	1800	1800	1800	+
Barranquilla	\$/kg	1367	1367	1367	-
Barranquillita	\$/kg	1361	1361	1361	=
Bucaramanga	\$/kg	1920	1920	1920	+
Cali	\$/kg	1774	1774	1774	=
Cartagena	\$/kg	1360	1360	1360	=
Cartago	\$/kg	1973	1973	1973	+
Corabastos	\$/kg	1940	1940	1940	=
Cúcuta	\$/kg	1583	1583	1583	+
Ibague	\$/kg	1976	1976	1976	+
Medellín	\$/kg	2109	2109	2109	=
Montería	\$/kg	1390	1390	1390	-
Neiva	\$/kg	1880	1907	1893	-
Paloquemao	\$/kg	2180	2180	2180	=
Pereira	\$/kg	1979	1979	1979	=
Valledupar	\$/kg	1440	1440	1440	=
Valledupar.M Nue	\$/kg	1430	1430	1430	=
Villavicencio	\$/kg	2160	2160	2160	=

FUENTE : SIPSA

**TABLA No 09**

## PRECIOS PROMEDIO DE VENTA EN LOS MERCADOS MAYORISTAS

A SEPTIEMBRE 6 DE 2002

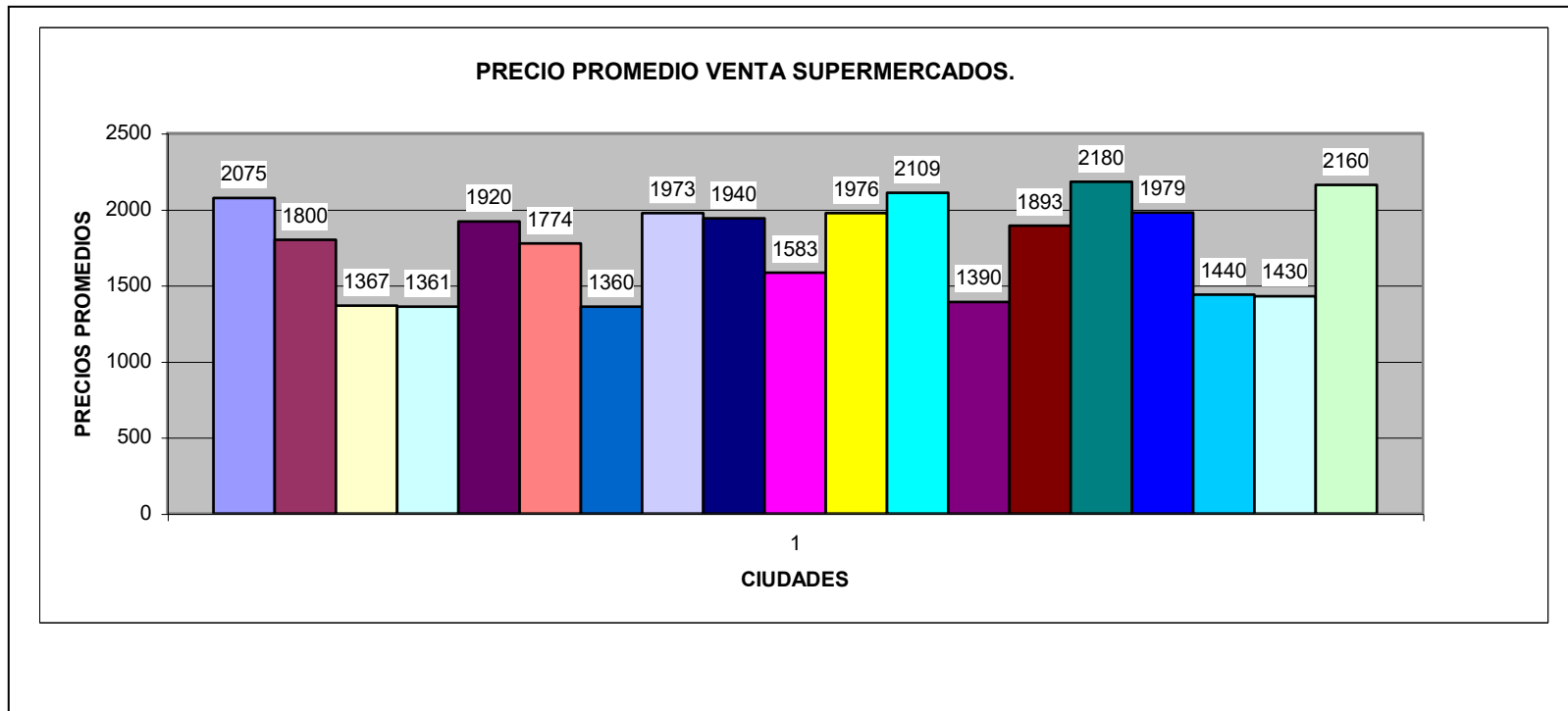


GRAFICO No 04

Los precios más altos promedios se observan en la ciudad de Bogota, Medellín y Villavicencio.

Según el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) la producción y venta de pastas alimenticias en Colombia se comportó de la siguiente manera:

### TABLA COMPARATIVA DE PRECIOS DE VENTA PASTAS ALIMENTICIAS

UNIDAD DE MEDIDA: KG

VALOR EXPRESADO EN MILES DE PESOS

<b>AÑO</b>	<b>PRODUCCION CANTIDAD V/R TOTAL</b>	<b>VENTAS CANTIDAD V/R TOTAL A 31 DICIEMBRE</b>	<b>CANTIDAD EN EXISTENCIAS</b>		
<b>1996</b>	19.568.964	19.330.205	19.205.696	19.061.690	1.035.178
<b>1997</b>	29.797.424	26.982.527	22.046.380	26.169.011	3.570.578
<b>1998</b>	25.892.271	36.427.412	26.232.164	35.362.127	1.575.344
<b>1999</b>	28.269.489	40.384.286	28.244.362	40.325.640	1.595.135

**TABLA No 10**

### PRODUCTOS FARINACEOS. PASTAS ALIMENTICIAS ESTADISTICAS A DICIEMBRE DE 2001 PRECIO POR Kgr.

CIUDAD	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
BOGOTA	1.836	1.843	1.841	1.847	1.837	1.825
MEDELLIN	2.010	2.001	2.017	2.004	1.986	1.929
CALI	1.774	1.774	1.784	1.774	1.774	1.774

**TABLA No 11**

De acuerdo a los cuadros comparativos en cuanto a precios de venta desde 1996 y diciembre de 2001 en realidad el precio de venta no ha tenido un incremento significativo. (ver Tabla No 10).

### 3.3.3 EXPORTACIONES DE PASTAS ALIMENTICIAS

SECTOR AGRO INDUSTRIAL  
SUB SECTOR PRODUCTOS DE PANADERIA Y MOLINERIA  
EXPORTACIONES COLOMBIANAS TOTALES SEGÚN LOS SECTORES DE PROMOCIÓN  
DE PROEXPORT

POSICIÓN ARANCEL	DESCRIPCIÓN	FOB (US\$) 1999	FOB (US\$) 2000	FOB (US\$) 2001	Partici p. (%) 2001	FOB (US\$) 2002 Enero - Julio
<u>190530000</u> <u>0</u>	GALLETAS DULCES (CON ADICION DE EDULCORANTE); BARQUILLOS Y OBLEAS, INCLUSO RELLENOS (GAUFRETTES, WAFERS Y WAFLES), INCLUSO CON ADICIÓN DE CACAO	18,617,757	16,804,902	23,246,951	44.36	0
<u>190590000</u> <u>0</u>	DEMÁS PRODUCTOS DE PANADERIA, PASTELERIA O GALLETERIA, INCLUSO CON ADICION DE CACAO; HOSTIAS, SELLOS VACIOS DEL TIPO DE LOS USADOS PARA MEDICAMENTOS, OBLEAS PARA SELLAR, PASTAS SECAS DE HARINA, ALMIDÉN O FECULA, EN HOJAS Y PRODUCTOS SIMILARES	10,727,389	12,611,965	10,275,146	19.61	7,392,516
		40,125,949	45,678,161	52,409,509	100	31,131,765

TABLA No 12

### 3.3.4 COLOMBIA EXPORTA - SECTORES DE PROMOCION

#### Participación por Subsectores - Año 2001

**SECTOR: AGROINDUSTRIAL**  
**TOTAL EXPORTACIONES FOB - SECTOR**  
**AGROINDUSTRIAL: US\$ 817,098,092**

Fuente de información: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE - Cálculos Proexport-Colombia

**SECTOR AGRO INDUSTRIAL**  
**TOTAL EXPORTACIONES FOB**

EXPORTACIONES COLOMBIANAS TOTALES SEGÚN LOS SECTORES DE PROMOCIÓN DE PROEXPORT

Subsectores	1999	2000	2001		2002 Enero -Julio
	FOB (US\$)	FOB (US\$)	FOB (US\$)	PARTI CIP. (%)	FOB (US\$)
ACEITES Y GRASAS	74,106,884	83,121,728	69,543,767	8.51	32,102,903
ALIMENTOS PARA ANIMALES	5,863,178	11,582,314	14,842,385	1.82	3,914,879
AZUCARES Y MIELES	192,010,487	204,960,442	225,696,989	27.62	120,704,504
BEBIDAS ALCOHOLICAS Y NO ALCOHOLICAS	14,046,325	14,283,834	21,932,133	2.68	14,219,820
CARNICOS	580,511	104,703	414,694	0.05	115,09
DERIVADOS DEL CACAO	12,836,857	5,160,753	12,041,561	1.47	7,600,936
DERIVADOS DEL CAFÉ	107,643,118	116,791,364	94,805,126	11.60	50,441,136
FRUTAS Y HORTALIZAS PROCESADAS	15,487,413	16,155,463	16,091,880	1.97	10,239,058
INDUSTRIA DEL TABACO	7,180,799	17,004,985	21,715,268	2.66	18,689,611
LACTEOS	20,891,267	27,461,466	67,484,355	8.26	37,546,537
LOS DEMAS	14,613,018	15,000,629	17,594,968	2.15	10,291,628
PREPARACIONES ALIMENTICIAS DIVERSAS	21,185,136	28,998,304	45,806,374	5.61	33,820,657
PRODUCTOS DE CONFITERIA	107,942,778	100,185,676	132,439,230	16.21	81,624,731
PRODUCTOS DE PANADERIA Y MOLINERIA	40,125,949	45,678,161	52,409,509	6.41	31,131,765
PRODUCTOS PROCESADOS DEL MAR	35,549,645	31,342,989	24,279,853	2.97	16,548,884
TOTAL	670,063,365	717,832,811	817,098,092	100.00	468,992,139

TABLA No 13



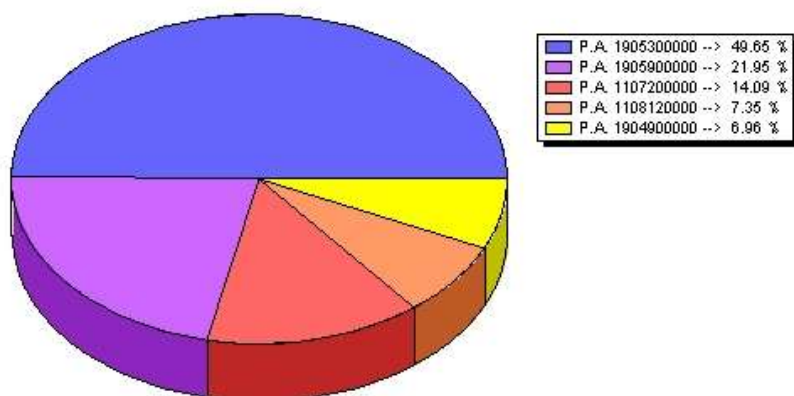
### 3.3.5 COLOMBIA EXPORTA - SECTORES DE PROMOCION

#### ● Participación Posiciones Arancelarias - Año 2001

**SECTOR: AGROINDUSTRIAL**

**SUBSECTOR: PRODUCTOS DE PANADERIA Y MOLINERIA**

**TOTAL EXPORTACIONES FOB DEL SUBSECTOR: US\$ 52,409,509**



Fuente de Información: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE - Cálculos Proexport-Colombia

**GRAFICO No 05**

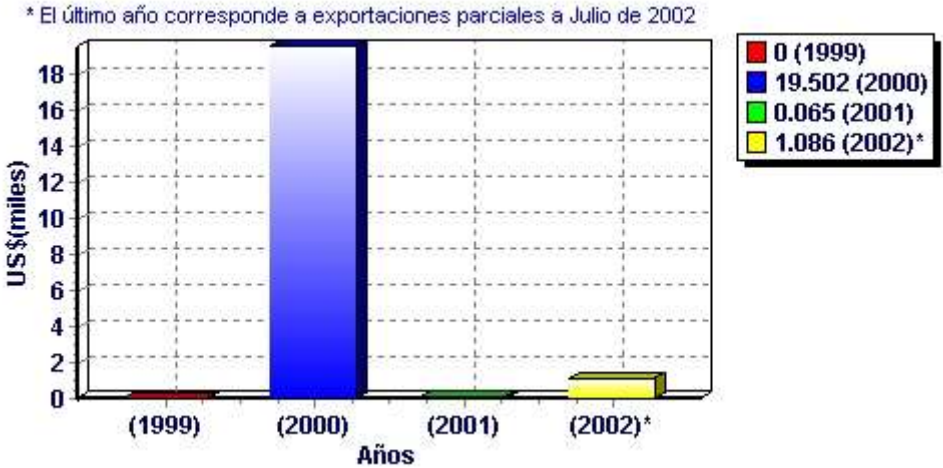
#### EXPORTACIONES TOTALES DEL PRODUCTO

1999		2000		2001		2002 Enero -Julio	
PESO NETO (Kg)	FOB (US\$)	PESO NETO (Kg)	FOB US\$	PESO NETO (Kg)	FOB US\$	PESO NETO (Kg)	FOB US\$
0	0	13,447	19,502	134	65	505	1,086

FUENTE: DANE -PROEXPORT

El gobierno mediante decreto 2800 de 2001 adoptó el nuevo arancel de aduanas en cumplimiento de la decisión 507 de la comisión de la Comunidad Andina de Naciones CAN, el cual inició su vigencia el primero de enero de 2002. La Decisión 507 aprobó el Texto Único de la Nomenclatura Arancelaria Común de los Países Miembros de la Comunidad Andina (NANDINA), que se utilizará como Nomenclatura base de las Estadísticas de Comercio Exterior de los países miembros. Mediante las modificaciones introducidas a la nomenclatura arancelaria, se crean, se suprimen y modifican subpartidas, por tanto, se deben tener en cuenta tales modificaciones al momento de analizar las estadísticas por series de años. El nuevo código es 1902300000

**TOTAL EXPORTACIONES FOB DEL PRODUCTO: US\$ 65**



Fuente de Información: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE - Cálculos Proexport-Colombia

**GRAFICO No 06**

DESTINO DE LAS EXPORTACIONES									
PAÍS	1999		2000		2001			2002	
	PESO NETO (Kg)	FOB (US\$)	PESO NETO (Kg)	FOB (US\$)	PESO NETO (Kg)	FOB (US\$)	Particip. (%)	Enero -Julio	
								PESO NETO (Kg)	FOB (US\$)
ESTADOS UNIDOS	0	0	0	0	55	60	92.31	423	546
FRANCIA	0	0	0	0	79	5	7.69	0	0
JAPON	0	0	0	0	0	0	0.00	82	540
EL SALVADOR	0	0	13,447	19,502	0	0	0.00	0	0
TOTAL	0	0	13,447	19,502	134	65	100.00	505	1,086

Fuente: PROEXPORT-COLOMBIA

**TABLA No 14**

CONCENTRACIÓN REGIONAL EXPORTACIONES - 2001			
DEPARTAMENTO	VALOR FOB (U\$)	NUMERO EMPRESAS	PARTICIP. (%)
VALLE DEL CAUCA	65	2	100.00
TOTAL	65	2	100.00

Fuente de Información: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE - Cálculos Proexport-Colombia

**TABLA No 15**

EMPRESAS COLOMBIANAS EXPORTADORAS AL MUNDO- 2001	
RAZÓN SOCIAL	CIUDAD
CI SOEXCOL LTDA	SANTIAGO DE CALI
C.I. COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL LA TIENDA E.U	CALI

**TABLA No 16**

Como se observa en los anteriores cuadros suministrados por el DANE-PROEXPORT, el 100% de las exportaciones de pastas alimenticias provienen de Valle del Cauca, y el principal país importador de pastas alimenticias es Estados Unidos. (Ver Tablas No 14, 15 y 16).

Tomando como apoyo el anterior análisis del sector al cual pertenece la empresa analizada se pasará a realizar el entorno interno y externo de la misma para

finalmente realizar la matriz DOFA, base del análisis para la formulación de las estrategias sugeridas a la empresa.

### **3.4 IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES BÁSICOS DE COMPETENCIA**

Con el fin de apoyar el diseño de estrategias para Pastas Alimenticias El Trillal, el grupo investigador analizó los factores básicos de competencia a través de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa.

A través de la matriz DOFA (formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias; FO, DO, FA y DA; las letras D, O, F, A representan debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas respectivamente) se realizará la etapa comparativa del marco analítico de formulación de estrategias, es decir efectuará un enfrentamiento de factores internos y externos.

El objetivo de esta fase comparativa es la generación de estrategias alternativas factibles, no seleccionar o determinar cuales son las mejores estrategias.

El análisis externo e interno se hará a través del POAM y el PCI.

### **3.4.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO. PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)**

Para establecer cuáles son las oportunidades y amenazas del sector productor de alimentos es necesario analizar las diferentes variables económicas, sociales, gubernamentales, demográficas, tecnológicas y de mercado que afectan a Pastas Alimenticias El Trillal, basándose en el hecho de alinear una determinada variable dentro de un comportamiento específico de variables macro.

A través del POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas) se desarrollaran tres interrogantes básicos:

Cuales son las oportunidades y amenazas ambientales de la firma?

Cual es la importancia relativa de cada oportunidad y amenaza para el desempeño global de la empresa?

Representa cada factor una amenaza importante?

Representa cada factor una amenaza importante

Para la tabulación de cada una de las amenazas y oportunidades se hace la siguiente clasificación.

Representa una amenaza importante = 1

Una amenaza menor = 2

Una oportunidad menor = 3

Una oportunidad clave =4

Se analizarán variables económicas tales como la inflación, la devaluación y se contempla el análisis de la apertura económica y su incidencia en el sector Pastas.

### **3.4.1.1 VARIABLES ECONOMICAS**

#### **3.4.1.1.1 Inflación**

De acuerdo a las estadísticas suministradas por el Banco de la República a Marzo de 2002, la inflación anual al consumidor fue de 5.9%, nivel inferior en 1.9 puntos porcentuales al registro de marzo del año anterior y en 1.7 puntos porcentuales con respecto a diciembre de 2001, 7.6% (Ver Tabla No 17). Esta inflación anual es la menor para un marzo desde 1962. Con la cifra de Marzo, la inflación se sitúa por primera vez en el año por debajo de la meta de inflación establecida para el año 2.002 ( 6%). La reducción de la inflación anual en el primer trimestre se observó en todos los grandes grupos de la canasta del índice de precios al consumidor (IPC), pero principalmente en alimentos, transporte y comunicaciones.

En el primer trimestre la inflación anual del productor fue solo del 3,6%, 3,3 puntos porcentuales por debajo de la cifra observada en diciembre de 2001. La inflación anual del productor de marzo es la menor observada para cualquier mes desde que existen estadísticas confiables para este indicador (1970) (Tabla No 17). Además, la inflación anual de consumo final, el componente de índice de precios

del productor (IPP) mas cercano a la canasta del IPC se situó en marzo en 4,3% mostrando una caída de 4,2 puntos porcentuales con respecto a diciembre de 2001.

### INDICADORES DE INFLACIÓN VARIACIONES PORCENTUALES ANUALES

	Mar. 2001	Dic. 2001	Mar. 2002
<b>I. IPC</b>	7,8	7,6	5,9
Alimentos	7,1	10,5	7,2
Vivienda	4,2	4,3	3,8
Vestuario	3,5	2,6	2,2
Salud	11,1	10,9	9,3
Educación	8,2	10,2	9,3
Cultura y esparcimiento	11,1	7,1	7,0
Transporte	15,2	8,9	5,8
Gastos varios	9,3	7,6	6,7
<b>IPP</b>	10,9	6,9	3,6
Según uso o destino económico			
Consumo intermedio	12,4	5,8	2,9
Consumo final	8,8	8,5	4,3
Bienes de capital	10,2	5,7	2,4
Materiales de construcción	14,4	7,4	5,0
Según procedencia			
Producidos y consumidos	10,4	7,7	4,4
Importados	12,5	4,6	0,8
Exportados 3/	2,8	(7,9)	(7,1)
Según origen industrial (CIU)			
Agric., Silvíc. y pesca	4,2	7,6	2,4
Minería	27,0	(1,3)	1,7
Industria manufacturera	12,4	7,0	3,9

FUENTE: INFORME BANREP 2002

#### TABLA No 17

La inflación, orientada por la política cambiaria del estado, la cual actualmente muestra un gran descenso, esto se refleja también en las políticas comerciales de Pastas Alimenticias El Trillal.



### 3.4.1.1.2 Devaluación

La devaluación está regida por la política cambiaria del estado que en la actualidad y en aras de la apertura económica no ha disminuido el ritmo de devaluación de la moneda frente al dólar.

Ello representa una importante política para Pastas Alimenticias El Trillal, porque va a poder exportar vendiendo sus productos a mas pesos, porque al devaluarse la moneda, ello representará mas pesos por dólar, lo que facilitará una alta competitividad por precios y el mantenimiento dentro del mercado.

En el siguiente cuadro se puede observar el comportamiento de la devaluación en los últimos 3 años en Colombia según informes del Banco de la República:

	<b>INDICADORES ECONOMICOS</b>		
	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000*</b>
<b>DEVALUACION</b>	25.0	21.5	14.7

FUENTE: Banco de la República, DANE, FMI, FEDESARROLLO, Dinero, Portafolio

\* Proyectado

(Py) Proyectado, (Pe) Preliminar

### 3.4.1.1.3 Apertura Económica

"El proceso de apertura económica ha significado un replanteamiento total de la política cambiaria del gobierno actual, que en contrario a las medidas tradicionales de una tasa de cambio creciente, se ha inclinado por una tasa de crecimiento lento, hecho que obstaculiza un poco el proceso de exportación, pero

que genera una gran expansión de las importaciones ya que disminuye el riesgo de incremento en los precios de los productos extranjeros en el mediano plazo"<sup>1</sup>. Así es, como la apertura económica es una gran oportunidad para el mercado en la medida que implica la posibilidad de importar bienes de capital, equipos, dotación, materiales, y elementos para empresas productora entre ellas la de pastas alimenticia, lo que permite estructurar un andamiaje productivo más eficaz.

"La apertura económica aproxima la producción y el mercado Colombiano al del mundo, con todas las expectativas y posibilidades que ello implica, predisponiendo el mercado hacia un desarrollo más integrado y global. Este proceso supone modernizar y actualizar la economía"<sup>2</sup>.

Esto nos muestra claramente como la apertura económica es un factor de gran importancia para modernizar la economía colombiana y se constituye en un punto fundamental, determinante para el desarrollo de los diferentes sectores, entre ellos el de pastas alimenticias, ya que impacta directamente sobre su dinámica y desarrollo, permitiendo mejorar su estructura productiva convirtiéndola en más eficientes.

La inflación afecta en gran medida al mercado nacional al incrementar los precios de los insumos requeridos para la elaboración de las pastas y por consiguiente el precio de las mismas generando tendencias alcistas en los precios que hacen

---

<sup>1</sup> GELVEZ, Efraín. EL ESPECTADOR. Política cambiaria del Gobierno Pastrana. Separata Marzo 8 del 2.000.

<sup>2</sup> SIERRA, Alberto. La apertura económica. Documentos. Agosto 11 del 2.000. p. 33.

prácticamente inalcanzables muchos productos en el sector productor de alimentos por parte del consumidor final o la disminución de los márgenes para las empresas. Lo anterior obedece a que el trigo, es un producto importado y con el actual incremento del precio del dólar genera un incremento considerable en el precio de los productos, por lo que la presión alcista de los precios en Colombia alcanza niveles altos en muchos productos que continuamente se encuentran sometidos a incrementos en sus insumos lo que lleva a una disminución en la capacidad adquisitiva de los consumidores que cada día se ven en mayores dificultades para adquirir los productos necesarios de su canasta y mantener un nivel de vida.

Lo que nos lleva a considerar la inflación como un factor de desequilibrio, de desajuste económico que implica el decremento del bienestar, pues en la medida que se produzca una espiral alcista, los ingresos de las familias tendrán un poder adquisitivo menor.

En Colombia, con fuertes presiones de este tipo, los precios son mayores cada día y existen serios problemas para que las familias puedan cubrir sus necesidades, aun cuando en los últimos años la inflación disminuyó de dos dígitos a uno y se proyecta para el año 2002 una inflación de aproximadamente el 6%.

De esta forma se puede concluir que la inflación es una amenaza para el sector productor de alimentos.

### **3.4.1.2 ASPECTOS SOCIALES**

En este punto se encuentran numerosas variables, consideramos para nuestro estudio el mejoramiento del desarrollo social y su estructura en Colombia.

#### **3.4.1.2.1 Desarrollo social**

En términos generales, se entiende por Desarrollo Social, el mejoramiento sostenible del nivel de vida de una sociedad, ya sea una pequeña población o de una gran región, en aspectos de salud, educación y servicios públicos, primordialmente.

En el ámbito personal, el desarrollo social se relaciona directamente con el nivel de vida que la persona logra, en aspectos tales como:

- La alimentación, el vestido y la vivienda
- La salud e higiene
- La educación y cultura
- Los servicios públicos a los que tiene acceso
- El nivel de urbanización de la población en la que radica
- La propiedad privada que posee
- La seguridad de empleo y salario apropiado a su condición de vida (Yepes, 1977) <sup>3</sup>

---

• <sup>3</sup> Yepes S. R. Fundamentos de antropología, Eunsa, España, 1977.

El desarrollo social es un aspecto determinante en un país que como Colombia tiene dificultades y problemas de índole social como son la violencia y el desempleo en la mayoría de su población (Estratos medios y bajos de la población y el sector rural).

"El gobierno Colombiano se encuentra empeñado en extender el desarrollo social a segmentos más amplios, es decir a un mayor número de personas para lograr desarrollar su ambicioso programa de seguridad social, que no tiene precedentes ni parangón en la historia del país a través de programas como el SISBEN y la red de solidaridad."<sup>4</sup>.

Por ello, para los diferentes sectores, la política sobre desarrollo social en que se encuentra empeñado el gobierno Colombiano representa una oportunidad para crecer en cantidad, calidad y diversidad de beneficios; es una oportunidad para Pastas Alimenticias El Trillal porque mucha gente se va a ver impulsada a vivir mejor, a adquirir productos alimenticios como las pastas, a disfrutar de estos artículos que dejaron de ser suntuarios para muchas familias.

---

<sup>4</sup> CARO, Eugenio. Documentos. El estudio y la seguridad social. Octubre del 2.000. p. 21.

#### **3.4.1.2.2 Estructura social de Colombia**

En Colombia el consumo de pastas de calidad está orientado básicamente a un segmento reducido del país, aquellos que poseen estabilidad económica, los demás compran pastas de baja calidad y precio.

La estructura social en Colombia se puede clasificar básicamente en tres grupos muy demarcados, Clase social alta, Clase social media y clase social baja; el sector social que Pastas Alimenticias El Trillal ha capturado es el de la clase media (alta y baja).

Desde esta perspectiva para Pastas Alimenticias El Trillal es una oportunidad de convertirse en una empresa líder en el ramo, ya que uno de sus objetivos es ofrecer productos de calidad a precios asequibles a aquellos sectores clasificados como clase social baja o de escasos recursos y ampliar su cobertura a los sectores de clase social media alta.

#### **3.4.1.3 ASPECTOS DEMOGRÁFICOS**

Sobre este aspecto se analizará el crecimiento demográfico y el fenómeno de la migración en Colombia.

### 3.4.1.3.1 Crecimiento demográfico

<b>COLOMBIA.</b>							
<b>Población y tasas de crecimiento media anual, según departamentos. 1999 y 1995 - 2015</b>							
Dptos.	Población Quinquenal						Tasa de crecim media anual (por cien)
	1999	1995	2000	2005	2010	2015	
<b>Total</b>	41.539.011	38.558.187	42.299.301	46.045.109	49.690.362	53.194.573	
<b>Santafé de Bogotá D.C.</b>	6.276.428	5.678.343	6.437.842	7.185.889	7.919.120	8.602.814	2,08
<b>Amazonas</b>	68.569	60.877	70.489	80.487	91.697	103.192	2,64
<b>Antioquia</b>	5.300.385	4.987.824	5.377.854	5.761.175	6.135.433	6.485.725	1,31
<b>Arauca</b>	232.013	198.720	240.190	281.435	323.508	363.903	3,02
<b>Atlántico</b>	2.081.038	1.902.878	2.127.567	2.370.753	2.619.776	2.873.094	2,06
<b>Bolívar</b>	1.950.626	1.766.391	1.996.906	2.231.163	2.465.780	2.700.096	2,12
<b>Boyacá</b>	1.354.669	1.312.729	1.365.110	1.413.064	1.449.105	1.473.693	0,58
<b>Caldas</b>	1.094.451	1.042.284	1.107.627	1.172.510	1.233.675	1.292.072	1,07
<b>Caquetá</b>	410.368	378.508	418.998	465.078	513.208	564.886	2
<b>Casanare</b>	277.540	245.837	285.416	325.389	365.118	404.722	2,49
<b>Cauca</b>	1.233.881	1.151.840	1.255.333	1.367.496	1.486.750	1.611.606	1,68
<b>Cesar</b>	943.892	876.780	961.535	1.053.123	1.148.598	1.251.138	1,78
<b>Chocó</b>	406.091	402.527	407.255	416.318	426.310	437.475	0,42
<b>Córdoba</b>	1.308.114	1.248.351	1.322.852	1.396.764	1.474.407	1.553.928	1,09
<b>Cundinamarca</b>	2.099.193	1.925.205	2.142.260	2.340.894	2.486.540	2.640.102	1,58
<b>Guainía</b>	35.964	31.103	37.162	43.194	49.195	55.461	2,89
<b>Guaviare</b>	114.083	101.782	117.189	133.411	150.855	169.456	2,55
<b>Huila</b>	910.949	857.551	924.968	996.617	1.067.550	1.130.638	1,38
<b>La Guajira</b>	474.794	442.704	483.106	526.148	571.341	619.382	1,68
<b>Magdalena</b>	1.259.923	1.159.660	1.284.135	1.406.126	1.540.528	1.663.565	1,8
<b>Meta</b>	686.489	633.938	700.506	772.853	844.050	914.029	1,83
<b>Nariño</b>	1.602.933	1.482.785	1.632.093	1.775.973	1.913.241	2.036.705	1,59
<b>Norte de Santander</b>	1.316.119	1.199.494	1.345.697	1.494.219	1.635.295	1.776.200	1,96
<b>Putumayo</b>	323.549	288.617	332.434	378.790	427.026	480.917	2,55
<b>Quindío</b>	551.746	509.061	562.156	612.719	654.886	694.393	1,55
<b>Risaralda</b>	928.196	863.549	944.298	1.025.539	1.102.452	1.173.096	1,53
<b>San Andrés</b>	71.485	63.914	73.465	83.403	92.645	100.299	2,25
<b>Santander</b>	1.938.910	1.835.881	1.964.361	2.086.649	2.190.825	2.282.691	1,09
<b>Sucre</b>	779.370	720.384	794.631	870.219	947.866	1.028.634	1,78
<b>Tolima</b>	1.292.982	1.277.675	1.296.942	1.316.053	1.327.842	1.339.589	0,24
<b>Valle</b>	4.104.475	3.817.890	4.175.515	4.532.378	4.891.790	5.211.995	1,56
<b>Vaupés</b>	29.295	26.637	29.942	33.142	36.237	39.386	1,96
<b>Vichada</b>	80.491	66.468	83.467	96.138	107.713	119.691	2,94

Fuente : DANE.

TABLA No 18

En Colombia el crecimiento de la población es del orden del 2.6% , siendo uno de los países de mayor control de la natalidad en los últimos años, sin embargo este crecimiento esta por encima de los niveles de mortalidad, que es del orden del 1.5% por lo que la población esta creciendo <sup>5</sup>.

El crecimiento demográfico constituye un factor de desarrollo de los sectores económicos en Colombia, porque en la medida que crece la población se incrementa proporcionalmente su consumo. El cuadro estadístico proyectado del DANE nos muestra el crecimiento por departamentos en Colombia. (Ver Tabla No 18).

De igual forma el comportamiento en general del crecimiento poblacional en Colombia en los últimos años es el siguiente:

	1998	1999	2000	20001	2002 py
<b>POBLACIÓN</b>	40.9	41.7	42.4	43.2	43.9

FUENTE: Banco de la República, DANE, FMI, FEDESARROLLO, Dinero, Portafolio

\* Proyectado (Py) Proyectado.

---

<sup>5</sup> DANE, Informe 2002. Santa Fé de Bogotá.



#### **3.4.1.3.2 Fenómeno de migración en Colombia**

La migración en Colombia es un fenómeno que se ha convertido en un problema para los gobiernos que deben atender las miles de familias que llegan del campo a la ciudad y que requieren obviamente de alimentos, vivienda, vestido, empleo, planteles educativos y centros de salud.

Desde esta perspectiva la migración implica que el estado multiplique sus esfuerzos en estas áreas y medios, ya que se convierten en verdaderos problemas, pero en muchos casos también, éstos acceden por primera vez a la educación por ejemplo y generan una mayor demanda de productos de primera necesidad y consumo masivo.

La migración constituye por lo tanto un factor que puede convertirse en una oportunidad en la medida que el estado responda favorablemente con programas de tipo social que brinden ventajas para las personas que llegan a la ciudad. De igual forma para la industria alimenticia se convierte en un mercado posible de cautivar, al cual Pastas Alimenticias El Trillal podría acceder.

#### **3.4.1.4 ASPECTOS TECNOLÓGICOS**

En el aspecto tecnológico se analiza la investigación y la modernización tecnológica.

#### **3.4.1.4.1 Investigación tecnológica**

La investigación es un factor importante para el desarrollo del sector productor de alimentos, ya que en la medida que se profundice en materia de investigación y se logren nuevos avances y soluciones en tecnología se contará con una mayor diversidad y oferta de productos. Para este efecto, Pastas Alimenticias El Trillal tiene dentro de sus proyectos futuros desarrollar nuevas formulas para aumentar la calidad nutricional de la harina con la cual se hacen las diferentes clases de pastas, lo que conllevará a una nueva línea de productos.

También se piensa en contratar un Ingeniero Químico con el cual se pueda trabajar en equipo y desarrollar el área de investigación tecnológica.

#### **3.4.1.4.2 Modernización tecnológica**

Día a día hay un incremento notable de equipos y bienes orientados a la economía, ya que la tecnología avanza a grandes pasos,<sup>6</sup> lo que implica que se estén ofreciendo en el mercado internacional y nacional bienes y equipos para el sector de las pasta que permiten producir nuevos productos, en grandes volúmenes y a menor costo por unidad . Ello constituye una oportunidad para Pastas Alimenticias El Trillal que pueden encontrar en el mercado todos los elementos necesarios para obtener una modernización continua y renovadora.

---

<sup>6</sup> Garrido, Pablo. La modernización empresarial. Revista Economía y Finanzas. Caracas. No 110. Octubre 2001. Pág 23.

Desde este punto de vista, la modernización tecnológica se constituye en una columna importante para el sector permitiendo convertirlo en más eficiente, eficaz y competitivo.

### **3.4.1.5 ASPECTOS GUBERNAMENTALES**

#### **3.4.1.5.1 Aspectos Legales**

No hay ningún impedimento para el desarrollo de empresas productoras de pastas alimenticias de este tipo ni normas o legislación diferentes a los sanitarios. Pero los aspectos gubernamentales constituyen una gran oportunidad porque el gobierno nacional a través diferentes organismos apoya la industria manufacturera entre ellas la de alimentos.

De acuerdo al anuncio hecho por el actual gobierno nacional en la ciudad de Bucaramanga en su reciente visita se incentivarán las pequeñas y medianas empresas, en las proporciones descritas a continuación y se incrementarán los 2.134.000 empleos existentes.

#### **MICROEMPRESAS PYME**

<b>RECURSOS</b>	<b># EMPRESAS</b>	<b># NUEVOS EMPLEOS</b>
\$1 BILLON	360.000	267.000
\$4 BILLONES	40.000	218.000
\$5BILLONES	400.000	485.000

FUENTE: CNE COLOMIA.

#### **3.4.1.5.2 Aspectos Laborales**

Los aspectos laborales son de incertidumbre por la escasa planeación del gobierno, con leyes tan cambiantes y con el alto costo que representan los empleados; ello representa una amenaza para Pastas alimenticias El Trillal . En este aspecto la manera mas beneficiosa de contratación paras Pastas Alimenticias El Trillal es no tener personas con contrato laboral fijo; especialmente en la parte de producción, sino por tarea realizada; en las empresas manufactureras es común encontrar este tipo de contratación, por lo que en Pastas Alimenticias El Trillal se implementará esta modalidad; además redundará en la reducción de costo de producción.

#### **3.4.1.6 ASPECTOS POLÍTICOS**

##### **3.4.1.6.1 Orientación de la economía**

La política del gobierno actual incide sobre el manejo general de la economía, sobre todo porque tiende a liberalizarla, tratando de restablecer el equilibrio y dando mayores oportunidades a sectores económicos que se habían visto muy afectados. Es una oportunidad para Pastas alimenticias El Trillal.

El actual gobierno orientará la política comercial del país hacia las exportaciones para otros productos no tradicionales pues ve en ellos nuevas y mejores oportunidades, lo que fortalecerá la economía colombiana; de acuerdo a las declaraciones hechas por el ministro de comercio Jorge Humberto Botero.

“ ¿Hacia dónde va a orientar en el nuevo Gobierno la política comercial del país? La tarea fundamental será garantizar un mayor crecimiento de las exportaciones y este Ministerio seguirá siendo de puertas abiertas, para lograr que todos los sectores industriales se fortalezcan y contribuyan a alcanzar ese objetivo.

El comercio exterior seguirá jugando un papel importante en el desarrollo del país a través de un gran impulso a las exportaciones no tradicionales y al fortalecimiento de relaciones comerciales con los principales socios del país.

El nuevo Gobierno está dispuesto a mejorar la competitividad del país, lo que requiere de políticas macroeconómicas y sectoriales. El Ministerio de Hacienda se encargará de las primeras y nosotros de las segundas. Los exportadores no están contentos con el comportamiento que ha tenido la tasa de cambio. ¿Cree que se ha hecho lo suficiente para frenar la tendencia a la reevaluación? Es evidente que la reevaluación es nociva para los exportadores y crea abaratamiento de los productos. Sin embargo, dicha tendencia se ha detenido y en las últimas semanas se ha visto una recuperación de la tasa de cambio. Botero cree que la tendencia a la apreciación del peso frente al dólar que desestimula las exportaciones ya se

detuvo, y avala la política de reducción de tasas de interés aplicada por el Banco de la República.”<sup>7</sup>

#### **3.4.1.6.2 Orden Público**

En Colombia diariamente se esta dando voladura de puentes, presión de la guerrilla, secuestros, y los alimentos son uno de los sectores mas amenazados, sujetos a robos, a la inseguridad en el transporte lo que conlleva al aumento de los costos, es decir es una amenaza para el sector.

Las expectativas sobre este aspecto están puestas en el nuevo gobierno quien prometió una gran y fuerte inversión en seguridad para devolver al sector económico la confianza al respecto.

De acuerdo a informe suministrado por el CNE el 30 de agosto “La estrategia de Seguridad Democrática propuesta por el Gobierno del presidente Alvaro Uribe Vélez busca devolver la confianza en la economía del país y brindar tranquilidad a los inversionistas tanto colombianos como extranjeros para promover una recuperación del crecimiento e incrementar la generación de empleo.”<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Colprensa Bogotá Junio 17 de 2002  
<sup>8</sup> <http://www.presidencia.gov.co/>

### **3.4.1.7 ASPECTOS DEL MERCADO**

#### **3.4.1.7.1 Competencia**

Debido a la falta de coordinación por parte de los gremios como la ANDI o ACOPI, que agrupan a la mayoría de los productores de alimentos hace que se de una competencia desleal, que no existan políticas de precios unificadas, plazos de pagos serios trayendo como consecuencia una guerra de ofertas beneficiándose, solo el comprador a costa de todos los productores. La situación económica ha hecho que el mercado sea mas pequeño trayendo como consecuencia una pelea mas dura en precios, plazos y diseño. Todo lo anterior constituye una amenaza pastas alimenticias El Trillal.

#### **3.4.1.7.2 Proveedores**

La materia prima para la elaboración de pastas alimenticias es la harina que se saca del trigo el cual es importado, y pese a que en Colombia el trigo importado es de cuarta categoría representa un costo bastante alto, está sujeto al cambio del dólar, lo que en la actualidad ha hecho que su precio de adquisición pase de \$32.500.0 a \$40.000.00 bulto, un incremento de mas o menos un 23%. Mantener un stock de inventario alto implica una inversión de capital considerable, además la guerra de precios entre proveedores hace necesario la compra de contado lo que implica de todas maneras un incremento del mismo por que las pequeñas

empresas como Pastas Alimenticias El Trillal se ven abocadas a endeudamientos de corto plazo.

#### **3.4.1.7.3 Clientes**

En este sector pese a que se trata de seleccionar lo mejor de los clientes se presentan pérdida de cartera, ya que no existe una agremiación de productores de pastas alimenticias a nivel regional, que permita el bloqueo general de un comprador, es decir cuando este no le paga a una determinada empresa productora de pastas alimenticias, poder integrarse e informar cuando hay pagos retrasados de facturas, devolución de cheques, etc. Constituye una amenaza baja para las Pastas Alimenticias El Trillal. Podría considerarse la opción de afiliarse a la empresa a entidades como Computec que prestan el servicio de información y bloqueo de clientes, pero la afiliación y cuota de sostenimiento es bastante considerable, lo que representa para Pastas Alimenticias El Trillal una inversión económica alta.

#### **3.4.1.7.4 Contrabando**

Es altamente perjudicial para las empresas productoras en general, incluyendo al de alimentos por cuanto muchos de los contrabandistas están contribuyendo a lavar dólares vendiendo por debajo del precio los productos adquiridos. Esto constituye una competencia ilegal para las Pastas Alimenticias El Trillal y no existe un mecanismo efectivo que permita controlar este fenómeno lo que trae



como consecuencia el deterioro de las condiciones de mercado para el sector. El ingreso al país ilegalmente de pastas alimenticias de otros países como Venezuela, donde la calidad de la pasta es alta constituye para el sector de pastas alimenticias una amenaza. Es una amenaza alta para Pastas Alimenticias El Trillal.

### **3.4.2 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO. PCI**

El análisis interno es parte fundamental para la realización del diagnóstico de la estrategia a seguir. El PCI (Perfil de Capacidad Institucional) radica su importancia en identificar las fortalezas y debilidades de la empresa originadas en las áreas de capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad de fabricación y de operación.

La matriz de PCI es una herramienta que permite evaluar las fortalezas y las debilidades en relación con las amenazas y oportunidades que presenta el medio externo. Al finalizar el análisis de las áreas estudiadas se sabrá que es lo que la empresa hace bien, en que esta fallando la empresa y cuales son sus limitaciones.

Al igual que en el POAM se utilizará una ponderación de 1 a 4

1 = Representa una debilidad importante

2 = una debilidad menor

3 = una fortaleza menor

4 = una fortaleza clave

### **3.4.2.1 CAPACIDAD DIRECTIVA**

#### **3.4.2.1.1 Desarrollo de estrategias**

Este factor se seleccionó por la importancia que tiene el desarrollo de estrategias dentro de las empresas para su crecimiento y proyección futura. En la actualidad, en Pastas Alimenticias El Trillal va a existir un proceso de planeación global y se van a formular estrategias generales las cuales deben ser evaluadas periódicamente encaminadas a desarrollar la visión y misión de la empresa.

#### **3.4.2.1.2 Clima laboral**

Este factor es fundamental para el análisis de Pastas Alimenticias El Trillal porque permite conocer cómo son las relaciones entre propietarios y empleados y como se proyecta y es aceptada entre quienes componen su fuerza laboral.

El clima laboral de Pastas Alimenticias El Trillal no es el más óptimo porque hay inconformidad de los empleados por la forma de pago, es decir se les cancela por tarea realizada, también por la tardanza en los pagos y porque faltan incentivos que motiven al trabajador. En cuanto al trato entre empleados es reconfortante ya

que se puede observar la camaradería y colaboración de uno y otros hasta el punto de ayudarse en las labores para que todos cumplan lo planeado del día. La cantidad de personal existente es apenas el requerido para la producción; en la parte administrativa también se puede observar como el personal ocupado es el estrictamente necesario. En cuanto al ausentismo es bastante bajo, se trabaja por tareas por lo que los empleados tratan al máximo de no pedir permiso o no ir a laborar. El ambiente de trabajo es adecuado para desempeñar las labores sin que los empleados sufran accidentes o enfermedades profesionales. No existe una estructura de valoración de cargos, de igual forma no se realizan inducciones al empleado nuevo ya que los operarios contratados son con experiencia o conocimiento del trabajo. No obstante hay una baja rotación de empleados.

De acuerdo con lo anterior, y existiendo puntos negativos, pero también positivos, el clima laboral constituye una fortaleza media para Pastas Alimenticias El Trillal.

#### **3.4.2.1.3 Imagen Institucional**

Este factor permite conocer cómo es la imagen de Pastas Alimenticias El Trillal dentro del mercado, tanto para proveedores como para clientes y empleados en el mercado laboral. A través de la imagen se puede establecer el prestigio y el grado de aceptación de Pastas alimenticias Trillal. La imagen institucional de ésta es buena, tiene muy buenas relaciones con los proveedores, y con los clientes; posee un buen conocimiento del mercado; sus productos tienen ingredientes nutricionales, y existe un bajo porcentaje de devolución de mercancía

por calidad. Se considera la imagen institucional buena, por que es una empresa que se ha mantenido en el mercado, además ya es conocida en el medio, donde desarrolla su actividad comercial.

Por lo anterior, la empresa comercializa productos de calidad y cumple con los despachos a tiempo. No ha tenido problema alguno con las diferentes fuerzas del mercado y ha logrado consolidar una imagen con base en esfuerzo, dedicación y cumplimiento. Teniendo en cuenta lo anterior, la imagen institucional constituye una fortaleza media para Pastas Alimenticias El Trillal.

#### **3.4.2.1.4 Gestión Participativa**

A través de este factor se puede establecer cual es el grado de gestión de Pastas Alimenticias El Trillal en cuanto a participación, lo que conlleva a una mayor cooperación, solidaridad, integración y desarrollo del factor humano.

En Pastas Alimenticias El Trillal hay una buena gestión participativa en las actividades desarrolladas en su interior. Todos los empleados participan activamente en la solución de problemas y en la búsqueda de alternativas. Ello facilita las labores de desarrollo, gestión y trabajo empresarial. La gestión participativa constituye para Pastas Alimenticias El Trillal una fortaleza baja.

#### **3.4.2.1.5 Desarrollo de la misión**

El desarrollo de la misión es fundamental para Pastas Alimenticias El Trillal porque constituye la base para su desarrollo y proyección, tanto en el presente como en el futuro ya que es a través de ella que fundamenta su acción, crecimiento y su orientación.

La misión no ha tenido un desarrollo óptimo en Pastas Alimenticias El Trillal, pero ésta es consciente de la necesidad que en el futuro pueda proyectarse y crecer teniendo en cuenta lo establecido dentro de dicha misión. Por ello se considera que en la actualidad su desarrollo es una debilidad.

#### **3.4.2.1.6 Velocidad de respuesta a las condiciones cambiantes**

La capacidad de respuesta frente a las condiciones cambiantes del mercado por parte de Pastas Alimenticias El Trillal es un factor de gran importancia ya que a través de su análisis se establece cómo se sitúa frente a un mercado que debido al comportamiento de la sociedad de consumo que rige el país, sus condiciones económicas y sociales, el desarrollo tecnológico y administrativo, está cambiando constantemente, para lo cual es necesario que Pastas Alimenticias El Trillal tenga la capacidad de ir absorbiendo y ajustándose a dichos cambios.

Sin embargo, y aunque se acepta el cambio, la velocidad de respuesta ante este no es la más apropiada, sobre todo porque los empleados tardan mucho en

comprender hacia donde se dirigen y como deben hacerlo, ante la carencia de una labor gerencial mas adecuada.

De acuerdo con lo anterior, la capacidad de respuesta frente al cambio es una debilidad para Pastas Alimenticias El Trillal.

#### **3.4.2.1.7 Habilidad para atraer y retener gente creativa**

La habilidad para atraer y retener gente creativa es un factor determinante para una empresa porque dependiendo del manejo de esta puede constituirse en una fuerza laboral activa, que aporta ideas y que hace crecer y desarrollar la empresa.

En este sentido, la ideología de los empresarios es conservadora, capitalista y orientada hacia el usufructo y la ganancia. Los operarios, por su parte, son temerosos y susceptibles a cualquier hecho que indique inestabilidad. Pastas Alimenticias El Trillal no está interesado en contratar gente debidamente capacitada. Teniendo en cuenta lo anterior, la habilidad para atraer y retener gente creativa es una debilidad para Pastas Alimenticias El Trillal.

#### **3.4.2.2 CAPACIDAD COMPETITIVA**

##### **3.4.2.2.1 Número de líneas de productos**

Pastas Alimenticias El Trillal trabaja con pocas líneas de producción pero las ha desarrollado y consolidado hasta el punto de que sus esfuerzos de concentración

le han generado mayor competitividad y posibilidad de desarrollo en el mercado. En cuanto a las líneas de productos que ofrece Pastas Alimenticias El Trillal se pueden identificar básicamente dos:

Pasta larga: Espagueti .Pasta corta: Fideos, macarrón, codito, estrellitas, cabello de angel, conchita,.Teniendo en cuenta lo anterior, el número de líneas que ofrece Pastas Alimenticias El Trillal constituye una fortaleza baja.

#### **3.4.2.2.2 Calidad de los insumos**

Los productos elaborados por Pastas Alimenticias El Trillal son de gran calidad, ya que este punto es fundamental para que haya un mayor desarrollo en la empresa y es considerado como indispensable para el progreso de la empresa. La materia prima empleada en Pastas Alimenticias El Trillal es conocida en el mercado como de optima calidad, lo que permite considerar que sus productos son de calidad. La empresa presta especial atención en cuanto a la forma en que se elaboran sus productos procurando cada día buscar una mejor homogenización en la pasta y mejorar el proceso de secado del producto final.

Esto implica que la calidad de los productos que ofrece Pastas Alimenticias El Trillal constituye una fortaleza alta.

#### **3.4.2.2.3 Exclusividad de productos**

Pastas Alimenticias El Trillal no ofrece productos exclusivos ya que está en un mercado de alta competencia. Sin embargo, ha logrado consolidar una posición porque tiene gran capacidad de desarrollo con base en la calidad. Las dos líneas básicas de productos ofrecidas por trillal son las comunes, el color es el básico de todas las pastas corrientes; en comparación con otras empresas que ofrecen pastas de diferentes colores por ejemplo. Esto significa que al no ofrecer productos exclusivos, Pastas Alimenticias El Trillal sea débil en éste aspecto.

#### **3.4.2.2.4 Satisfacción del cliente**

Como los productos son de calidad, el cliente se siente bien atendido. Sin embargo, se requiere aún de una mayor diversificación y oferta de los productos, que sean más cumplido en sus entregas, para que pueda considerarse como plenamente satisfecho el cliente. El consumidor final es el principal cliente para Pastas Alimenticias El Trillal, en el mercado se encuentran diversidad de marcas de pastas alimenticias, en donde una de ellas pastas doria, son consideradas como de excelente calidad, y su precio es muy similar al de Pastas Alimenticias El Trillal. Por tal razón, la satisfacción del cliente constituye una fortaleza baja para Pastas Alimenticias El Trillal.



### 3.4.2.2.5 Oportunidad del servicio

El servicio que prestará Pastas Alimenticias El Trillal es fundamentalmente el de lograr cubrir un nicho específico de mercado, se puede decir que entrar a competir con las pastas de reconocido nombre en el mercado nacional como son doria y la muñeca. Esta oportunidad del servicio se circunscribe a la capacidad que tiene Pastas Alimenticias El Trillal de desarrollar una buena y esmerada atención al cliente a través de entregas oportunas de un producto de calidad con un precio asequible, competitivo con los del resto del mercado.

Desde este punto de vista, la oportunidad del servicio constituye una fortaleza baja para Pastas Alimenticias El Trillal.

### 3.4.2.2.6 Participación en el mercado

A pesar de los índices de producción reflejados por el DANE en cuanto al comportamiento del sector industrial, específicamente el farináceo a junio presentó un decrecimiento <sup>9</sup>

Clase	Nombre	Año corrido a mayo	Año corrido a junio
2220	Actividades de impresión	0,77	-1,48
1540	Productos de molinería y almidones	0,64	-0,03

TABLA No 19

También se observa en el siguiente cuadro de ventas a mayo que el sector de pastas se ha incrementado su participación.

Respecto al año corrido hasta junio a nivel sectorial los principales comportamientos son: (Ver Tabla No 20).

## COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS DE PASTAS ALIMENTICIAS A

JUNIO/2002

<b>VENTAS</b>	<b>CRECIMIENTO</b>	2321 Refinación del petróleo 1540 Productos de molinería y almidones	1600 Productos de tabaco. 3200 Equipos y aparatos de radio, televisión y comunicaciones. 2920 Maquinaria de uso especial 1561 Trilla de café 1570 Ingenios, refineries de azúcar y trapiches 2322 Derivados del petróleo fuera de refinería 3410 Vehículos automotores y sus motores 2410 Sustancias químicas básicas, fibras sintéticas y artificiales 3430 Partes, piezas y accesorios para vehículos automotores. 1580 Otros productos alimenticios 3610 Fabricación de muebles 2691 Productos de cerámica no refractaria, para uso no estructural. 2520 Productos de plástico 2420 Otros productos químicos 1510 Producción, transformación y conservación de carne y pescado 2720 Industrias básicas de metales preciosos y metales no ferrosos.
	<b>DESCENSO</b>	2100 Papel, cartón y sus productos. 1550 Productos de panadería. 2210 Actividades de edición 2220 Actividades de impresión 1920 Fabricación de calzado 3690 Otras industrias manufactureras. 2230 Actividades de servicios relacionadas con la impresión; materiales grabados 1800 Prendas de vestir, confecciones 2030 Partes y piezas de carpintería para construcciones. 1720 Hilatura, tejeduría y acabado de productos textiles 1910 Curtido y preparado de cueros 2090 Otros productos de madera; corcho, cestería y espartería 2800 Fabricación de productos elaborados de metal 2699 Productos minerales no metálicos. 1740 Otros productos textiles 1750 Tejidos y artículos de punto y ganchillo 2710 Industrias básicas de hierro y acero; fundición de metales 2510 Productos de caucho 1930 Artículos de viaje, bolsos y artículos similares 2930 Aparatos de uso doméstico 3420 Carrocerías para vehículos automotores.	2610 Vidrio y sus productos. 2020 Aserrado de madera, hojas de madera 1520 Elaboración de frutas, legumbres, hortalizas; aceites y grasas 2910 Maquinaria de uso general. 1530 Productos lácteos 3500 Fabricación de otros tipos de equipo de transporte 3300 Aparatos e instrumentos médicos, ópticos y de precisión. 1590 Bebidas 3100 Maquinaria y aparatos eléctricos.
		<b>DESCENSO</b>	<b>CRECIMIENTO</b>
<b>DESCENSO</b>			<b>CRECIMIENTO</b>
<b>PRODUCCION</b>			

FUENTE: DANE

TABLA No 20

La participación en el mercado de Pastas Alimenticias El Trillal actualmente es pequeña ya que abarca en Bucaramanga por ejemplo un supermercado reconocido como es “Cajasan” en el cual Pastas Alimenticias El Trillal logró posicionar sus productos; de igual manera el mercado cautivo está en las afueras de la ciudad (supermercados de Girón, Piedecuesta y Florida Blanca), otras zonas en las cuales se encuentra presente Pastas Alimenticias El Trillal, en los llanos, y la zona guanentina. Actualmente logró entrar en el mercado de Bogotá a través de un cliente que posee supermercados de cadena.

De acuerdo a las siguientes noticias se observa que el sector de pastas alimenticias sigue siendo atractivo y principalmente para Pastas Alimenticias El Trillal es una oportunidad de expandirse e incrementar su participación en el mercado.

EMPRESA	HARINERA DEL VALLE
CIUDAD	B/QUILLA
MARCA ADQUIRIDA	PASTAS ALIMENTICIAS PUGLIESE
% PARTICIPACIÓN	40% ADICIONAL
PRESENTACIÓN	125 GR SPAGUETIS Y FIDEOS
% PARTICIPACIÓN	25 % ADICIONAL
PRESENTACIÓN	250 GR
COBERTURA	TIENDAS Y GRANEROS

SU UBICACIÓN A NIVEL NACIONAL DENTRO DEL SECTOR DE MOLINERÍA Y CEREALES ES LA # 1, SEGUIDA POR LA MUÑECA DE CALI Y COMARRICO DE BARRANQUILLA, (LIDERES EN LA COSTA ).

EMPRESA	PRECOCIDOS DEL ORIENTE
CIUDAD	BUCARAMANGA
MARCA ADQUIRIDA	PASTAS ALIMENTICIAS RIOKA
UBICACIÓN	B/QUILLA
INCREMENTO PDN.	100.000 @ MENSUALES
PERSONAL OCUPADO	50 EMPLEOS DIRECTOS
% MERCADO NAL	10 % proyección
COBERTURA	TIENDAS BARRIO Y SUPERMERCADOS DE CADENA
SU UBICACIÓN A NIVEL NACIONAL DENTRO DEL SECTOR DE MOLINERIA Y CEREALES ES LA # 17	

*FUENTE: lanota.com. 2002-06-05 07:17 Lanota.2002-08-08.06:59 2001-10-23.07:49*

Con lo anterior se corrobora la oportunidad para Pastas Alimenticias El Trillal de expandirse e incrementar su porcentaje de participación en este sector. Por lo que se concluye que es una fortaleza para Pastas Alimenticias El Trillal.

#### **3.4.2.2.7 Competitividad de precios**

Los precios son fundamentales para que Pastas Alimenticias El Trillal pueda o no desarrollarse y crecer en el mercado. Este es un punto que se debe tener en cuenta en el momento de ofrecer sus productos. Los rangos de precios se pueden distinguir por zonas, ya que en la costa atlántica es un precio, en los llanos orientales otro, en Bogotá otro y en general el sector al que llega Pastas Alimenticias El Trillal es un solo, ya que el mercado es el que dicta los precios y para mantenerse Pastas Alimenticias El Trillal debe estar al mismo nivel. Por ello,

la empresa es competitiva en precios ya que estos se ajustan a los del mercado. De lo anterior se deduce que los precios de Pastas Alimenticias El Trillal constituyen una fortaleza baja.

#### **3.4.2.2.8 Conocimiento del cliente y el mercado**

Existe un conocimiento mediano de quien y porque compra pastas. Uno de los socios posee una amplia experiencia en ventas ya que laboró en este campo durante varios años; de igual forma ha sido durante varios años productor de pastas alimenticias. Lo que permite a Pastas Alimenticias El Trillal tener el conocimiento del cliente y del mercado. De lo anterior se deduce que el conocimiento del cliente y del mercado por parte de Pastas Alimenticias El Trillal constituye una fortaleza alta.

#### **3.4.2.2.9 Servicios post-venta**

Los servicios postventa son fundamentales para crear una buena imagen en el cliente ya que en muchas ocasiones es la última impresión que queda en quien solicitó un determinado producto. En cuanto a Pastas Alimenticias El Trillal tendrá un buen servicio post venta que consiste básicamente en retro alimentar el proceso de comercialización de pastas, para ofrecer lo que el público desea y en la actualidad se está haciendo por medio de impulsadoras quienes se encuentran

en los diferentes supermercados ofreciendo los productos . Este factor constituye una fortaleza baja para Pastas Alimenticias El Trillal.

#### **3.4.2.2.10 Capacidad de cobertura**

Las empresas productoras de pastas por lo general, cubren un pequeño mercado pero pueden atender a todas las personas que solicitan sus productos. Apoyándonos por lo expuesto en el numeral 3.4.2.2.6 sobre las noticias publicadas por “la nota-.com” se constata que el mercado de pastas alimenticias es amplio y presenta buenas perspectivas de expansión lo que ofrece para Pastas Alimenticias El Trillal la oportunidad de expandirse y a la vez incrementar al 100% su capacidad de producción. Pastas Alimenticias El Trillal posee solamente un vendedor viajero permanente; el gerente también realiza ventas a través de contactos telefónicos y viajes esporádicos que realiza. Esto significa que desde este punto de vista, este factor constituye una fortaleza baja para Pastas Alimenticias El Trillal.

#### **3.4.2.2.11 Costos de distribución**

Pastas Alimenticias El Trillal distribuye sus productos para el país a través de empresas transportadoras asumiendo los costos de distribución, por lo que esta representa una mediana erogación y que afecta su rentabilidad.

El porcentaje del costo de los fletes es del 3% del valor de la pasta.

### **3.4.2.3 CAPACIDAD FINANCIERA**

#### **3.4.2.3.1 Acceso a recursos**

El acceso a recursos es un factor primordial para Pastas Alimenticias El Trillal porque de ellos depende la posibilidad de contar con un flujo de efectivo necesario para su desarrollo y el cumplimiento de sus compromisos. Pastas Alimenticias El Trillal no tiene capital de trabajo y esta situación trata de obviarse a través de la inversión directa por parte de sus socios, no existe seguimiento constante de la evolución de la cartera y por lo tanto se genera una baja rotación de la misma.

De acuerdo con lo anterior y en cuanto a acceso a recursos, Pastas Alimenticias El Trillal tiene una fortaleza baja.

#### **3.4.2.3.2 Precios**

Los precios de las pastas son fijados por el mercado, y para Pastas Alimenticias El Trillal estos ofrecen a sus propietarios una rentabilidad baja. Sin embargo, no puede incrementarlos para lograr un mayor rendimiento porque se encontraría con precios mayores a los de pastas provenientes de otras zonas. Los precios constituyen, desde este punto de vista, una fortaleza baja.

#### **3.4.2.3.3 Costo de los insumos**

El costo de los insumos utilizados por Pastas Alimenticias El Trillal para producir sus productos es alto, debido a que la harina de trigo utilizada es a base de trigo importado. Al ser el trigo un producto importado y no poseer Pastas Alimenticias El Trillal el capital de trabajo suficiente para poder tener un stock de materia prima que permita ignorar los incrementos del dólar lo cual hace que los insumos como tal se consideren altos, de otra forma le permitiría a Pastas Alimenticias El Trillal ser mas competitivo y obtener mejores dividendos, . Al no utilizar este tipo de harina, haría que el producto no tuviera la calidad nutricional para competir en el mercado. Por ello constituye una debilidad alta para Pastas Alimenticias El Trillal.

#### **3.4.2.3.4 Recursos para inversión**

La mayoría de las empresas productoras de pastas alimenticias tienen acceso al crédito bancario corriente cuando lo requieren. Pastas Alimenticias El Trillal tiene una mediana disposición de recursos para invertir, generada por que uno de los socios posee reconocimiento y solidez en el sector financiero, lo que constituye una fortaleza baja para Pastas Alimenticias El Trillal.

#### **3.4.2.3.5 Liquidez**

Para Pastas Alimenticias El Trillal es fundamental tener capacidad de pago en el corto plazo, lo que le permite trabajar con proveedores y solventar cualquier



problema de falta de recursos para las compras, nomina, gastos, costos fijos y variables que se dan en el corto plazo.

Para Pastas Alimenticias El Trillal en general su situación actual de liquidez significa una fortaleza baja.

#### **3.4.2.3.6 Gestión de tesorería**

La gestión de tesorería es fundamental para Pastas Alimenticias El Trillal porque esta es la que determina la capacidad de cumplimiento y el oportuno pago de las deudas contraídas con terceros, así como el pago a empleados.

Los pagos que realizan Pastas Alimenticias El Trillal tanto a sus empleados como a sus proveedores no se hacen oportunamente, por lo que constituye una fortaleza baja.

#### **3.4.2.3.7 Información financiera**

La información financiera es fundamental para evaluar y decidir en una empresa, para conocer cómo se encuentra en un momento determinado, que correctivos aplicar y qué orientación seguir en el aspecto financiero.

En la empresa se produce y ofrece información financiera pero desafortunadamente no se entregan oportunamente los estados financieros e informes en general por lo que la información financiera se convierte en histórica, no es oportuna, por lo que no contribuye al desarrollo de una buena y rápida

gestión por parte del gerente ni de los socios. Por lo tanto, este aspecto constituye una debilidad alta para la empresa.

#### **3.4.2.3.8 Endeudamiento**

El endeudamiento es un factor fundamental para Pastas Alimenticias El Trillal porque en la medida que posea una mayor capacidad de atención a la deuda, podrá acceder al crédito y facilitar su labor de ampliación y expansión en las ventas. No posee flujo de efectivo por ende no tiene capacidad de pago a corto plazo. A medida que se incremente la producción, las ventas y por ende se mejore la liquidez de la empresa así mismo va a poder ser capaz de adquirir nuevos créditos y cubrir la deuda. Requiere de una nueva inyección de capital para poder mantener un stock aceptable de materias primas y modernizar aun mas su planta de producción. Constituye una fortaleza baja.

#### **3.4.2.3.9 Rentabilidad sobre ventas**

La rentabilidad constituye uno de los principales aspectos a tener en cuenta por parte de pastas alimenticia trillal, y en la medida que exista un buen margen, ello incentiva e impulsa las ventas. De allí la importancia que Pastas Alimenticias El Trillal obtenga una buena rentabilidad. Pastas Alimenticias El Trillal tiene un margen bajo de rentabilidad, lo que representa una debilidad.

#### **3.4.2.4 CAPACIDAD TECNICA DE FABRICACION Y DE OPERACIÓN**

##### **3.4.2.4.1 Productividad**

La productividad es un factor a analizar porque constituye una prueba de los resultados que obtiene Pastas Alimenticias El Trillal con base en la producción y muestra la eficiencia con que se trabaja, lo que es indicio de desarrollo y capacidad gerencial. La empresa cuenta con una capacidad de producción del 50%, igualmente existe un control de desperdicios, lo que genera que el nivel de estos sea bajo para la misma. Por lo tanto la productividad es una fortaleza alta.

##### **3.4.2.4.2 Capacidad total de planta**

De acuerdo con el promedio de producción, se esta utilizando un 50% de la capacidad de planta ya que el 50% restante lo abarca el molino de trigo el cual no se está trabajando, de igual forma posee un espacio en bodega bastante amplio donde se pueden hacer nuevos cuartos de secado de pasta corta por ejemplo, lo que significa que es una debilidad para Pastas Alimenticias El Trillal.

##### **3.4.2.4.3 Recursos físicos-edificios, maquinaria y equipo**

Pastas Alimenticias El Trillal, cuenta con los siguientes recursos físicos:

Se encuentra ubicada en la carrera 15 con calle 4, es una bodega de mas o menos 400 mts cuadrados, con oficinas debidamente dotadas para desarrollar una labor acorde a las necesidades de la institución; la bodega está debidamente separada del resto de las secciones, la sección de maquinaria está aislada de la parte de empaque, sellado y corte; los hornos de secado de pasta larga se encuentran cerca de la maquina extrudisadora que es en la que se hace la pasta permitiendo que se carguen los hornos sin mayores dificultades, lo mismo sucede con los cuartos de secado de pasta corta. Los hornos de secado de pasta larga son en acero inoxidable y totalmente automáticos, aunque en la actualidad presentan dificultad en el manejo pues no se conoce la forma correcta del manejo, para ello se contrató un ingeniero químico, para que controle y programe debidamente los hornos para el correcto secado de la pasta larga; los cuartos de secado de pasta corta son adecuados aunque se están construyendo dos nuevos para aumentar la capacidad de producción.

Las maquinas extrudisadoras son dos una grande y una pequeña, aunque no son nuevas se encuentran en condiciones acordes para producción. En general la herramienta utilizada para la producción se encuentra en buen estado. Esto significa que los recursos físicos constituyen una fortaleza para Pastas Alimenticias El Trillal.

#### **3.4.2.4.4 Educación y capacitación**

La capacitación es fundamental para cualquier empresa productora porque ello permite actualizar a los empleados en las técnicas novedosas de producción, en

este caso las pastas. Para Pastas Alimenticias El Trillal es una fortaleza baja. En la forma en que un empleado se capacite se compromete con su trabajo y por tanto con la empresa, lo que aprenda lo puede poner en práctica en sus labores diarias y sirve además como estímulo para el personal. Existen cursos no solo de cómo producir sino de relaciones y trato interpersonales lo que ayuda a mejorar el clima laboral, de igual forma cuando se entiende que la calidad es un compromiso no solo de la parte administrativa sino que se involucra al empleado de producción, concientizándolo y haciéndole ver lo importante de su labor redundando en ganancias para la empresa en todo aspecto. La calidad se debe dar en todas las áreas de la empresa.

#### **3.4.2.4.5 Innovación tecnológica**

La innovación es fundamental para las empresas en general, por lo que las empresas productoras de alimentos no son la excepción, ya que muchas veces sus ventas dependen de las novedades que ofrezcan nuevas máquinas al producir alimentos con nuevas presentaciones o figuras por ejemplo. En Pastas Alimenticias El Trillal hay una mediana innovación tecnológica por el alto costo que ello implica. Sin embargo, se trata de adquirir equipo e instrumentos modernos para estar al día en esta materia. Esto indica que desde el punto de vista de innovación tecnológica Pastas Alimenticias El Trillal es débil.

#### **3.4.2.4.6 Calidad**

La calidad de los productos es un factor primordial para lograr una posición en el mercado, para adquirir prestigio. La calidad de los productos es buena, comparándola con la otras marcas reconocidas del mercado; su presentación, color, textura son similares, una de las fortalezas de las pastas de trillal es su tiempo de cocción , que en comparación con otras pastas es menor, además no pierde su contextura y compactación después de cocida. La materia prima básica es de excelente calidad, de igual forma el resto de ingredientes utilizados en el proceso de fabricación de las pastas. El batido y mezclado del empaste son en su punto y su duración es exacta por lo que se obtiene un producto suave al paladar. Además existe un control estricto que permite manejar y regular los procesos de calidad en cada proceso para obtener un producto con calidad.

#### **3.4.2.4.7 Capacidad para cumplir plazos**

Uno de los aspectos fundamentales es que las empresas puedan cumplir con los pedidos realizados por sus clientes y en el tiempo exigido. En este respecto, la empresa no entrega en forma oportuna la mercancía, ya sea por demora en la producción, falta de empaque o simplemente por que no se consigue el transporte ya sea por que el precio que se puede pagar por flete no es satisfactorio para el transportista o porque los pedidos no son considerados como carga suficiente lo

que obligaría a Pastas Alimenticias El Trillal a incrementar el flete para poder cumplir con el pedido de un considerado buen cliente.

En la actualidad se están presentando conflictos con las entregas de pasta larga, por problemas de falta de conocimiento en cuanto al manejo de los hornos; esto está trayendo como consecuencia considerables problemas en el cumplimiento a los clientes, por todo lo anterior constituye una debilidad baja.

#### **3.4.2.4.8 Capacidad administrativa, organizativa y de control**

La organización, la buena administración y el control son instrumentos fundamentales en el mundo actual y es evidente que en la medida que se pueda trabajar con nuevos programas y nuevas técnicas, habrá un mayor desarrollo empresarial.

La empresa en ese sentido tiene problemas, no tiene una estructura organizacional definida, no posee un manual de funciones- organigrama , no ha definido metas claras, no posee ningún tipo de control interno, no delega responsabilidades por área, lo que constituye una debilidad alta para la empresa.

#### **3.4.2.4.9 Sistemas de coordinación**

La falta de coordinación entre las áreas de producción y despachos de igual forma entre la parte comercial y producción, la administración y producción genera un

caos total en la empresa porque no existe una clara coherencia de órdenes y autoridad; Se nota claramente una falta de manual de funciones, organigrama y status de jerárquico. Todo ello implica para Pastas Alimenticias El Trillal una debilidad alta.

#### **3.4.2.4.10 Marketing**

El mercado es uno de los aspectos fundamentales en una empresa y aunque en Pastas Alimenticias El Trillal existe un conocimiento del mercado se tienen graves deficiencias frente a este importante componente empresarial: no posee publicidad, no posee una buena fuerza de ventas, ya que solo se cuenta con un solo vendedor y no se realiza un trabajo de expansión de clientes llegando al cliente potencial. Ello genera una baja fidelidad del consumidor. Estos aspectos tratan de ser enfrentados con políticas como incentivos a clientes mediante ofertas ( Se regalan vasos y tazas) que son factores de ventas pero no determinantes de una verdadera labor de Marketing. Es una debilidad baja para la empresa

En el siguiente cuadro se presenta un resumen del perfil de oportunidades y amenazas del medio y el impacto que cada uno de los factores tiene. Este resumen permite de manera rápida visualizar las posibles estrategias más adelante. (Ver Tabla No 21).

Igualmente se plantea el cuadro resumen del perfil de capacidad institucional. (Ver Tabla No 22).



**PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO POAM**

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>1.1 ASPECTOS ECONOMICOS</b>									
1.1.1 INFLACION	X						X		
1.1.2 DEVALUACION		X						X	
1.1.3 APERTURA ECONOMICA		X					X		
<b>1.2. ASPECTOS SOCIALES</b>									
1.2.1 DESARROLLO SOCIAL		X					X		
1.2.2 ESTRUCTURA SOCIAL		X						X	
<b>1.3. ASPECTOS DEMOGRAFICOS</b>									
1.3.1 CRECIMIENTO	X						X		
1.3.2 MIGRACION		X						X	
<b>1.4. ASPECTOS TECNOLOGICOS</b>									
1.4.1 INVESTIGACION TECNOLOGICA	X						X		
1.4.2 MODERNIZACION TECNOLOGICA	X						X		
<b>1.5. ASPECTOS GUBERNAMENTALES</b>									
1.5.1 ASPECTOS LEGALES	X						X		
1.5.2 ASPECTOS LABORALES		X						X	
<b>1.6. ASPECTOS POLITICOS</b>									
1.6.1 ORIENTACION ECONOMICA	X							X	
1.6.2 ORDEN PUBLICO				X			X		
<b>1.7. ASPECTOS MERCADO</b>									
1.7.1 COMPETENCIA				X			X		
1.7.2 PROVEEDORES					X		X		
1.7.3 CLIENTES						X		X	
1.7.4 CONTRABANDO				X			X		

**TABLA No 21**

**PERFIL DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL PCI**

FACTORES CONSIDERADOS	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
2.1 CAPACIDAD DIRECTIVA									
2.1.1 DESARROLLO ESTRATEGIAS		X					X		
2.1.2 CLIMA LABORAL		X					X		
2.1.3 IMAGEN INSTITUCIONAL		X					X		
2.1.4 GESTION PARTICIPATIVA		X						X	
2.1.5 DESARROLLO DE LA MISION				X				X	
2.1.6 VELOCIDAD DE RESPUESTA				X				X	
2.1.7 HABIL. PARA ATRAER Y RETENER					X			X	
2.2 CAPACIDAD COMPETITIVA									
2.2.1 NUMERO DE LINEA DE PRODUCTOS			X					X	
2.2.2 CALIDAD DE LOS INSUMOS	X						X		
2.2.3 EXCLUSIVIDAD DE PRODUCTOS					X			X	
2.2.4 SATISFACCION DEL CLIENTE			X					X	
2.2.5 OPORTUNIDAD EN SERVICIO			X					X	
2.2.6 PARTICIPACION EN EL MERCADO	X						X		
2.2.7 COMPETITIVIDAD DE PRECIOS			X					X	
2.2.8 CONOCIMIENTO CLIENTE MERCADO	X						X		
2.2.9 SERVICIO POSTVENTA			X					X	
2.2.10 CAPACIDAD DE COBERTURA			X					X	
2.2.11 COSTOS DE DISTRIBUCION				X				X	
3. CAPACIDAD FINANCIERA									
2.3.1 ACCESO A RECURSOS			X					X	
2.3.2 PRECIOS			X					X	
2.3.3 COSTO DE LOS INSUMOS				X			X		
2.3.4 RECURSOS PARA INVERSION			X					X	
2.3.5 LIQUIDEZ			X					X	
2.3.6 GESTION DE TESORERIA			X					X	
2.3.7 INFORMACION FINANCIERA				X			X		
2.3.8 ENDEUDAMIENTO			X					X	
2.3.9 RENTABILIDAD VENTAS					X		X		
2.4 CAPACIDAD TECNICA Y FABRICACION									
2.4.1 PRODUCTIVIDAD	X						X		
2.4.2 CAPACIDAD TOTAL DE PLANTA				X			X		
2.4.3 RECURSOS FISICOS, EDIFICIOS, MAQ	X						X		
2.4.4 EDUCACION Y CAPACITACION			X					X	
2.4.5 INNOVACION TECNOLOGICA						X	X		
2.4.6 CALIDAD DE LOS PRODUCTOS		X					X		
2.4.7 CAPACIDAD PARA CUMPLIR PLAZO						X	X		
2.4.8 CAPACIDAD ADMINIST. ORGAN.				X			X		
2.4.9 SISTEMAS DE COORDINACION				X			X		
2.4.10 MARKETING						X	X		

**TABLA No 22**

### **3.4.3 ESTRATEGIAS**

Con el estudio realizado del POAM y el PCI se plantea la matriz DOFA y las estrategias que se derivan de ésta.

#### **3.4.3.1 MATRIZ DOFA**

Para la elaboración de la matriz DOFA se utiliza la información consignada en el perfil de Capacidad Institucional PCI y Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio POAM. (Ver Tabla No 23).

## MATRIZ DOFA

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	INFLACION	ORDEN PUBLICO
	APERTURA ECONOMICA	COMPETENCIA
	DESARROLLO SOCIAL	PROVEEDORES
	CRECIMIENTO	CONTRABANDO
	INVESTIGACION TECNOLOGICA	
	MODERNIZACION TECNOLOGICA	
	ASPECTOS LEGALES	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
DESARROLLO ESTRATEGIAS	GARANTIZAR DESARROLLO DE UN CLIMA LABORAL QUE PERMITA LA REALIZACION PROFESIONAL DE LOS EMPLEADOS	INCREMENTAR EL NUMERO DE PRO DUCTOS ALIMENTI CIOS QUE OFRECE LA EMPRESA
CLIMA LABORAL		
IMAGEN INSTITUCIONAL		
PRODUCTIVIDAD		
CALIDAD DE PRODUCTOS		
PARTICIPACION MERCADO		
CONOCIMIENTO CLIENTE MDO		
RECURSOS FISICOS EDIFICIO		
CALIDAD		
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
COSTOS DE INSUMOS	MANTENER UN EQUILIBRIO FINANCIERO QUE LE PERMI TA GENERAR RENTABILIDAD A LOS INVERSIONISTAS Y MANTENER FLUJOS DE EFEC TIVO	IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GES TION DE LA CALI DAD.
INFORMACION FINANCIERA		
RENTABILIDAD VENTAS		
CAPACIDAD TOTAL PLANTA		
INNOVACION TECNOLOGICA		
CAPACIDAD CUMPLIR PLAZO		
CAPACID. ADM. Y CONTROL		
SISTEMAS COORDINACION		
MARKETING		

TABLA No 23

Cuando se analiza el Perfil de Capacidad Institucional de Pastas Alimenticias El Trillal, uno de los aspectos a destacar como debilidad es la estructura organizacional particular de la empresa, la cual se observa en el Organigrama que se describe al inicio de la de la información general de la misma. En esta estructura se pueden ver las siguientes características:

1. La secretaria del Representante Legal es a la vez la auxiliar contable.
2. El Representante Legal es a la vez el jefe de ventas.
3. El administrador de la empresa es a la vez el contador.

En teoría administrativa se define claramente que la finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una empresa para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación. Esto implica que tiene que haber una clara definición de los deberes, derechos y actividades de cada persona, se tienen que fijar las líneas de autoridad en la empresa.

Para que la estructura organizacional de la empresa permita lograr los objetivos estratégicos que se establecen a partir del análisis del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio y el Perfil de la Capacidad Institucional se considera necesario:

1. Identificar y clasificar las actividades que se tienen que realizar en la empresa.
2. Agrupar estas actividades.

3. A cada grupo de actividades asignarle un coordinador (de forma tal que se determinen áreas de mando) con autoridad para supervisar y tomar decisiones.
4. Coordinar vertical y horizontalmente la estructura resultante.

Si bien es cierto existen una serie de factores que ayudan a determinar cual debe ser la estructura, tales como: tamaño de la empresa, tecnología y entorno; de igual manera existen una serie de factores que ayudan a determinar como deben ser las áreas de mando, las cuales deben ser tenidas en cuenta a fin de que en Pastas Alimenticias El Trillal se tenga una estructura que apoye el logro de la estrategia a través de cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Si Pastas Alimenticias El Trillal ajusta su estructura implica la delegación de funciones, claridad en la línea de autoridad, conocimiento y claridad de los planes que se van a desarrollar por parte de todos los empleados, la formulación de políticas claras y la capacitación de los empleados. Estrategias contempladas en las perspectivas del B.S.C.

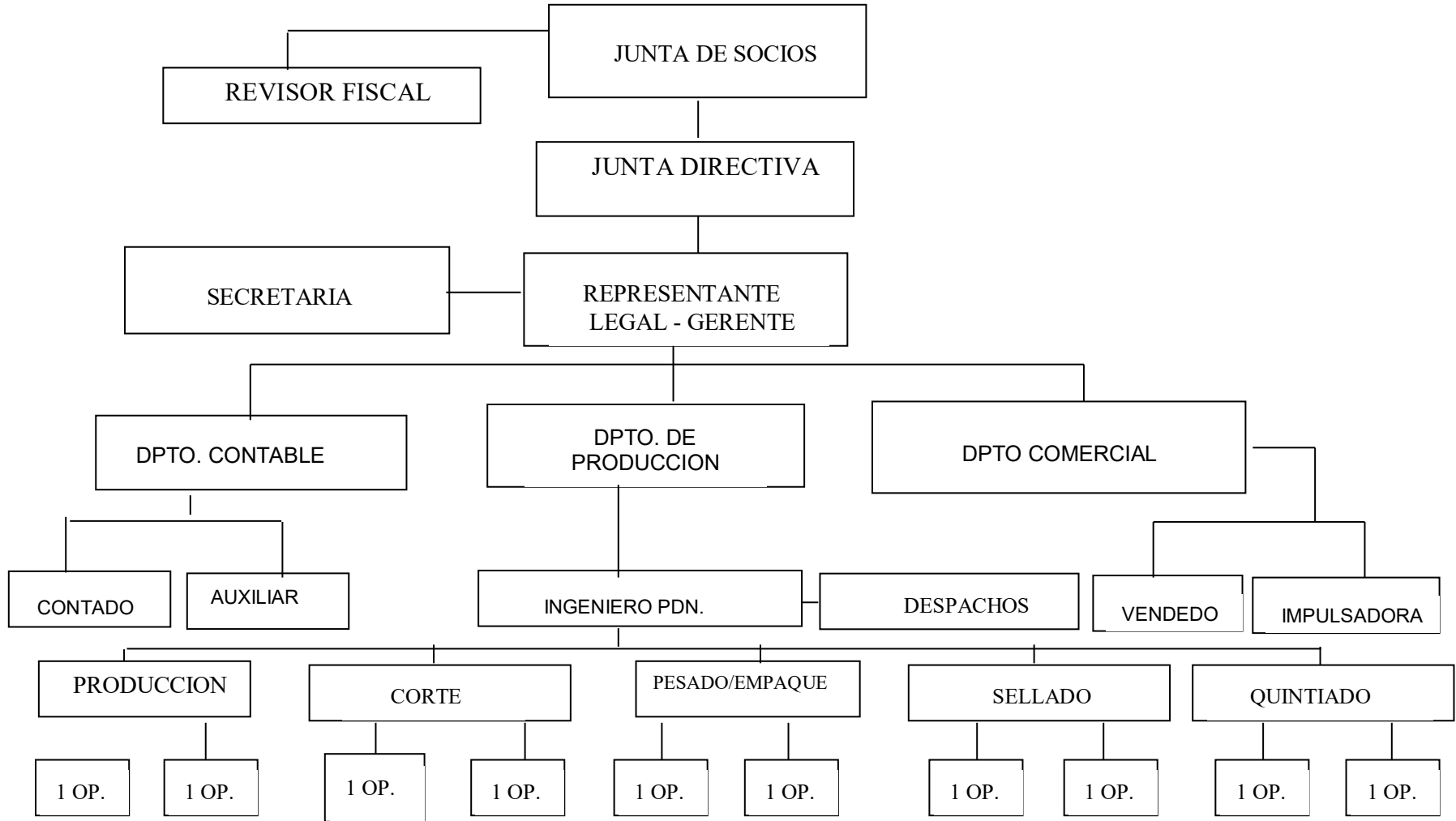
Es recomendable en Pastas Alimenticias El Trillal una departa mentalización por funciones, lo que representa un reflejo lógico de las funciones que se desarrollan en la empresa, se mantiene el poder de las funciones principales, se sigue el principio de especialización ocupacional, facilita la eficiencia de la ocupación del personal, facilita la formación y la capacitación ya que al ser las funciones básicas las que se encuentran cerca de los niveles superiores , estos tienen la

responsabilidad sobre los resultados finales y permite un control estricto desde la cima.

Así es como es recomendable que el área administrativa, contable y de ventas se separe.

Se presenta a continuación una estructura organizacional que tiene en cuenta lo planteado anteriormente.

## ORGANIGRAMA PLANTEADO PASTAS ALIMENTICIAS EL TRILLAL



**GRAFICO No. 07**



### **3.5 FORMULACION DE ESTRATEGIAS**

#### **OBJETIVO ESTRATEGICO:**

CONSOLIDAR LA PRESENCIA A NIVEL REGIONAL Y NACIONAL OFRECIENDO PRODUCTOS 100% NATURALES Y NUTRITIVOS, GENERANDO VALOR A LOS ACCIONISTAS.

#### **OBJETIVOS TACTICOS**

1. Implementar un Sistema de Gestión de la Calidad.
2. Incrementar el número de productos alimenticios que ofrece la empresa.
3. Garantizar el desarrollo de un clima laboral que permita la realización profesional de los empleados.
4. Mantener un equilibrio financiero que le permita generar rentabilidad a los inversionistas y mantener flujos de efectivo.

Estas estrategias planteadas deben ser desplegadas de forma tal que se definan unos planes de acción (objetivos tácticos):

#### **PLANES DE ACCION**

- Mantener un equilibrio financiero que le permita generar rentabilidad a los inversionistas y mantener flujos de efectivo.

- Incrementar ventas
- Diseñar nuevos productos alimenticios.
- Mejorar la productividad: reducir los tiempos de producción, definir los parámetros necesarios para el funcionamiento eficaz de los hornos de pasta larga, definir políticas preventivas de mantenimiento de los equipos y compra de repuestos, optimizar la maquinaria.
- Cumplimiento en entregas a tiempo a los clientes.
- Mantener un stock mínimo semanal de materias primas.
- Garantizar el desarrollo de un clima laboral que permita la realización profesional de los empleados.
- Establecer un programa de mejoramiento continuo en los procesos de producción.
- Efectuar una planeación semanal de las actividades a realizar por los operarios.
- Aumentar las Competencias en el área de Producción: habilidades requeridas.
- Capacitar a los empleados en: técnicas de producción utilizadas en la empresa, en atención al cliente.
- Motivar a los empleados dándoles a conocer las expectativas y programas que se van a implementar en la empresa.

## **4 DISEÑO DEL MODELO DEL BALANCED SCORECARD**

Para efectos de diseñar el modelo del BALANCED SCORECARD, se efectúa en primer lugar un referente teórico de la empresa.

Se puede observar el ayer y el hoy de la economía mundial, siendo el futuro lo planteado en la visión.

### **PASTAS ALIMENTICIAS EL TRILLAL**

#### **ANTES**

COMPETENCIA CERRADA

BAJA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

BAJO MARGEN DE RENTABILIDAD

BAJA DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

CONTABILIDAD INSUFICIENTE

#### **ACTUALMENTE**

ECONOMIA GLOBALIZADA

MAYOR NIVEL DE COMPETENCIA

CALIDAD BAJO NORMAS

STANDARES

CONTABILIDAD SISTEMATIZADA

IMPLEMENTAC. TECNOLÓGICA

### **NECESIDADES DE INFORMACIÓN**

ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS

INDICADORES FINANCIEROS ESPECIFICOS

SISTEMA DE INFORMACION

GERENCIAL

#### **4.1 PROCESO PARA EL DISEÑO DEL MODELO DE CONTROL INTEGRAL**

Inicialmente se plantea un modelo que refleja como buscar lograr el cumplimiento de la estrategia. (ver Gráfico No 08). En el se visualiza qué se quiere lograr, a través de qué, cumpliendo con qué, y lo que éste garantiza.

Se quiere incrementar la competitividad de la empresa y la participación en el mercado, en otras palabras lograr un producto competitivo, a través de calidad lograda con el cumplimiento de estándares, de mejorar el servicio a través de la oportunidad en la entrega de pedidos y a competir con precio buscando optimizar los recursos; en la medida que se logre esto, la empresa garantiza la supervivencia en el mercado.

En este primer modelo se observan relaciones de causa – efecto y factores considerados críticos en la empresa para el logro de la estrategia. Este modelo fue ajustado en la medida que se obtuvo una mayor información y conocimiento de la empresa, de la estrategia y del modelo del Balanced Scorecard.

## MODELO DE CONTROL INTEGRAL

INCREMENTAR NUESTRA COMPETITIVIDAD Y PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO NACIONAL.

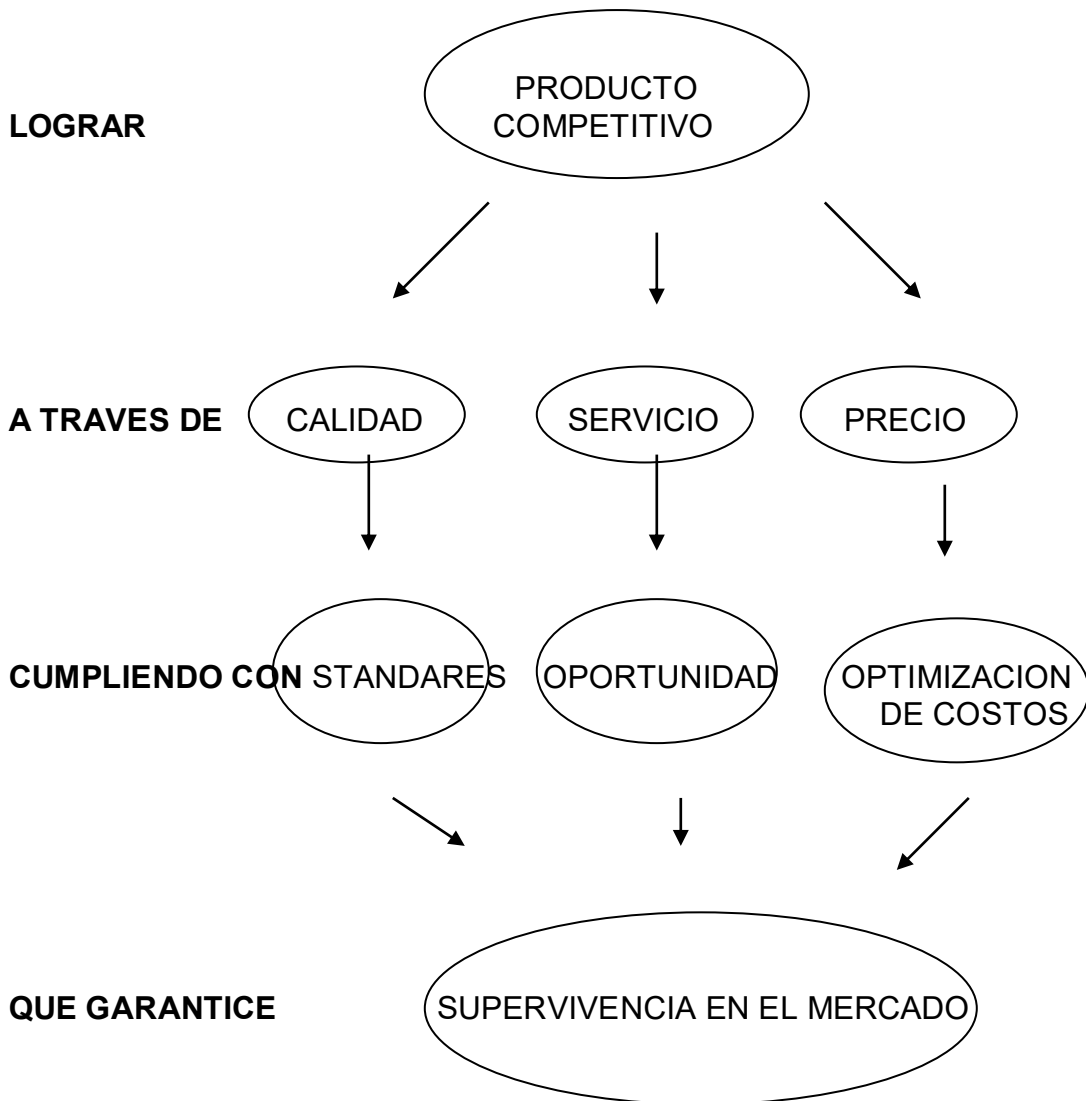
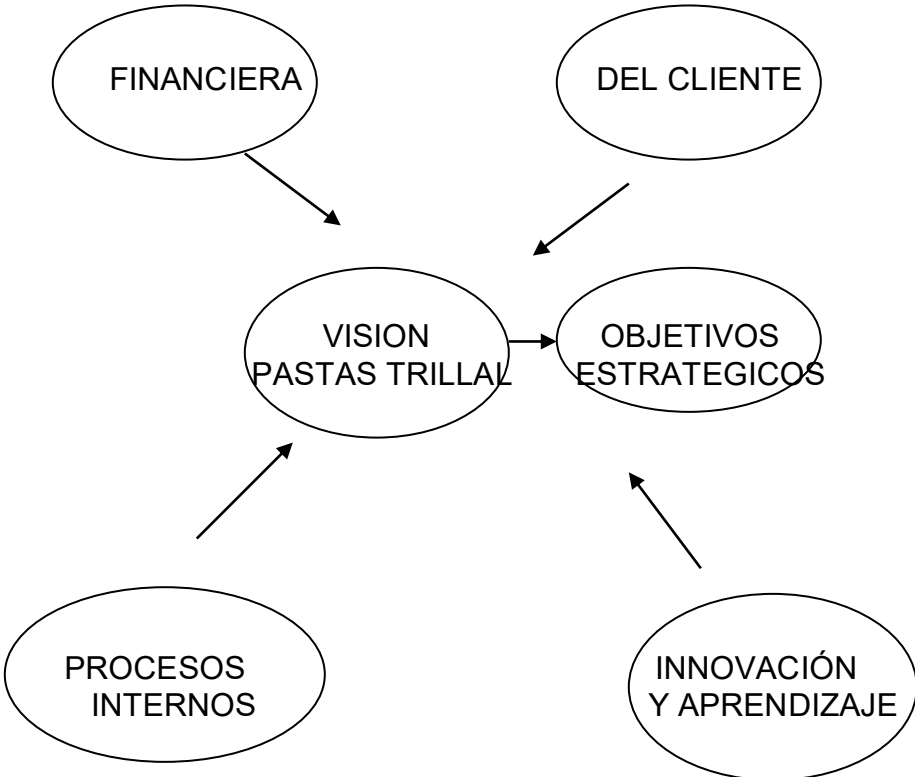


GRAFICO No 08

El modelo anterior refleja la interrelación entre los indicadores de control tradicionales con los indicadores financieros y no financieros que nos van a permitir medir el logro del objetivo estratégico.

En el siguiente modelo titulado: Modelo Básico del Balanced Scorecard (Gráfico No 09), planteado por Norton y Kaplan, se interrelaciona la visión de Pastas Alimenticias El Trillal desde las cuatro perspectivas, clientes, accionistas, procesos internos, y la innovación y aprendizaje.

**MODELO BASICO DEL BALANCED SCORECARD**



**GRAFICO No 09**

Teniendo en cuenta el modelo básico anterior y cada una de las perspectivas se plantea el siguiente modelo, en el cual se visualiza cómo en la medida que se van cumpliendo los planes desde cada perspectiva se conectan de forma que se observa una relación positiva entre la utilidad y el costo. (Ver Gráfico No 10).

### MODELO GUIA DEL BALANCED SCORECARD PARA PASTAS ALIMENTICIAS EL TRILLAL

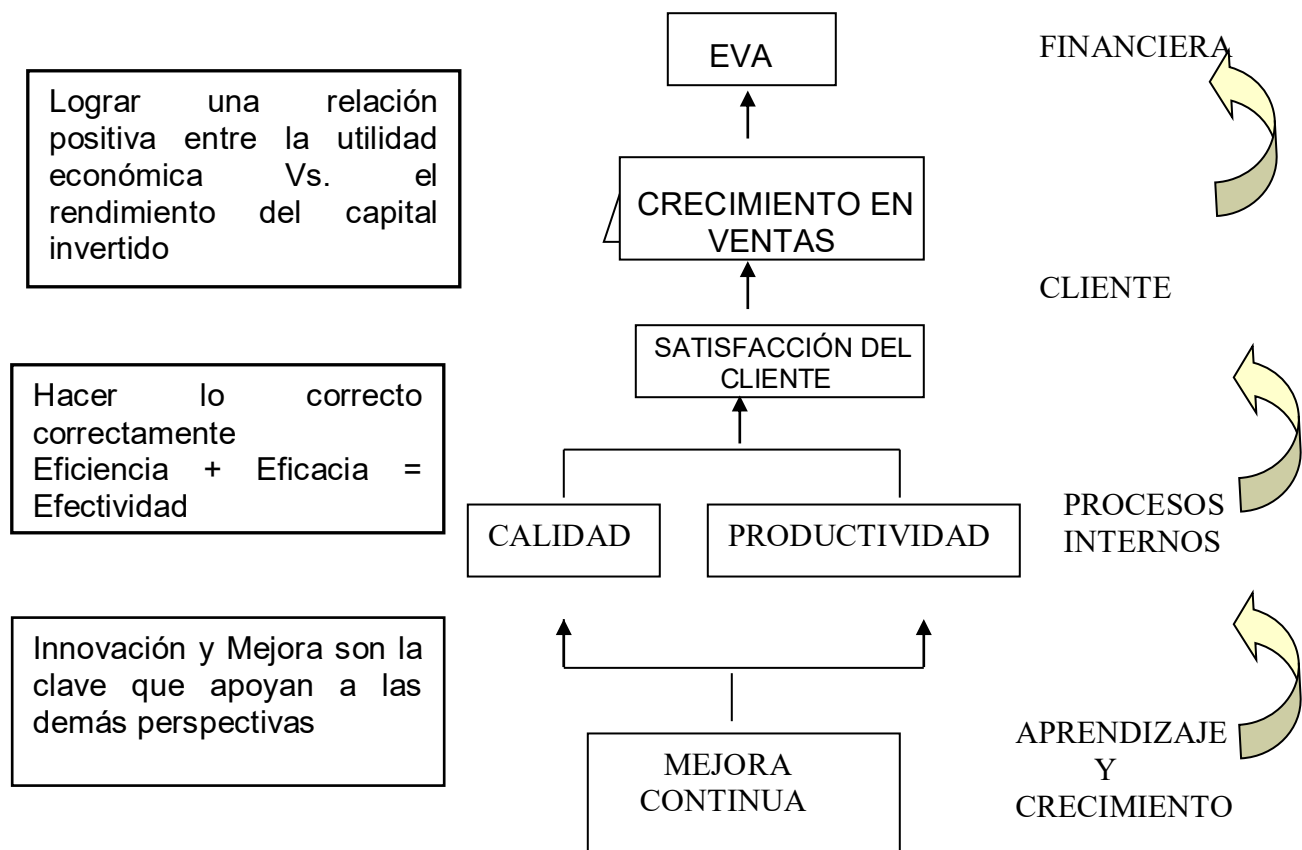


GRAFICO No 10

## 5 MODELO PLANTEADO

El modelo planteado es el resultado de la unión de la Planeación estratégica con los Objetivos estratégicos para finalmente obtener el Balanced Scorecard.

Como se ha mencionado, el Balanced Scorecard busca apoyar el proceso de transformación de la planeación estratégica, el diseño de objetivos y su ejecución, a través de la medición con indicadores, algunos tradicionales y otros no, pero que ayudan a conocer y analizar las diferentes situaciones de la empresa.

El modelo que finalmente se plantea está contemplado en el gráfico No 11. Este tiene su inicio en lo que la empresa es (Misión), en lo que quiere llegar a ser (Visión) y cómo va a lograrlo, o sea el objetivo estratégico diseñado en la empresa. Para que el gerente y los empleados de Pastas Alimenticias El Trillal trabajen con ese objetivo, se diseñan unos planes de acción (objetivos tácticos) en cada una de las áreas: ventas, producción, recursos humanos y administrativa.

Para la ejecución de estos planes de acción se requiere el compromiso de todos los funcionarios de Pastas Alimenticias El Trillal, de las fortalezas que tiene la empresa y de las condiciones ideales que se desean en la empresa.



El seguimiento a estos planes de acción y su cumplimiento se visualizan en la mejora en la perspectiva financiera, con la existencia de un flujo de fondos que garantice el cumplimiento de las obligaciones de la empresa, con la obtención de una rentabilidad sobre las inversiones superior a lo que le ha costado a la empresa mantenerlas, en fin que genere valor.

Pero este es el resultado final, se inicia con todos los planes de acción desde la perspectiva de innovación y aprendizaje, con un desarrollo permanente, relaciona necesariamente con los procesos internos y la capacidad de la empresa y de los funcionarios de innovar y mejorar la calidad de los productos; lo cual necesariamente, nos lleva a la otra perspectiva, la del cliente y la satisfacción de sus necesidades alimenticias.

En la perspectiva financiera se refleja la relación causa – efecto entre cada uno de los factores considerados críticos y que llevan a mejorar los flujos de fondos.

# MODELO FINAL DEL BALANCED SCORECARD

## PASTAS ALIMENTICIAS EL TRILLAL

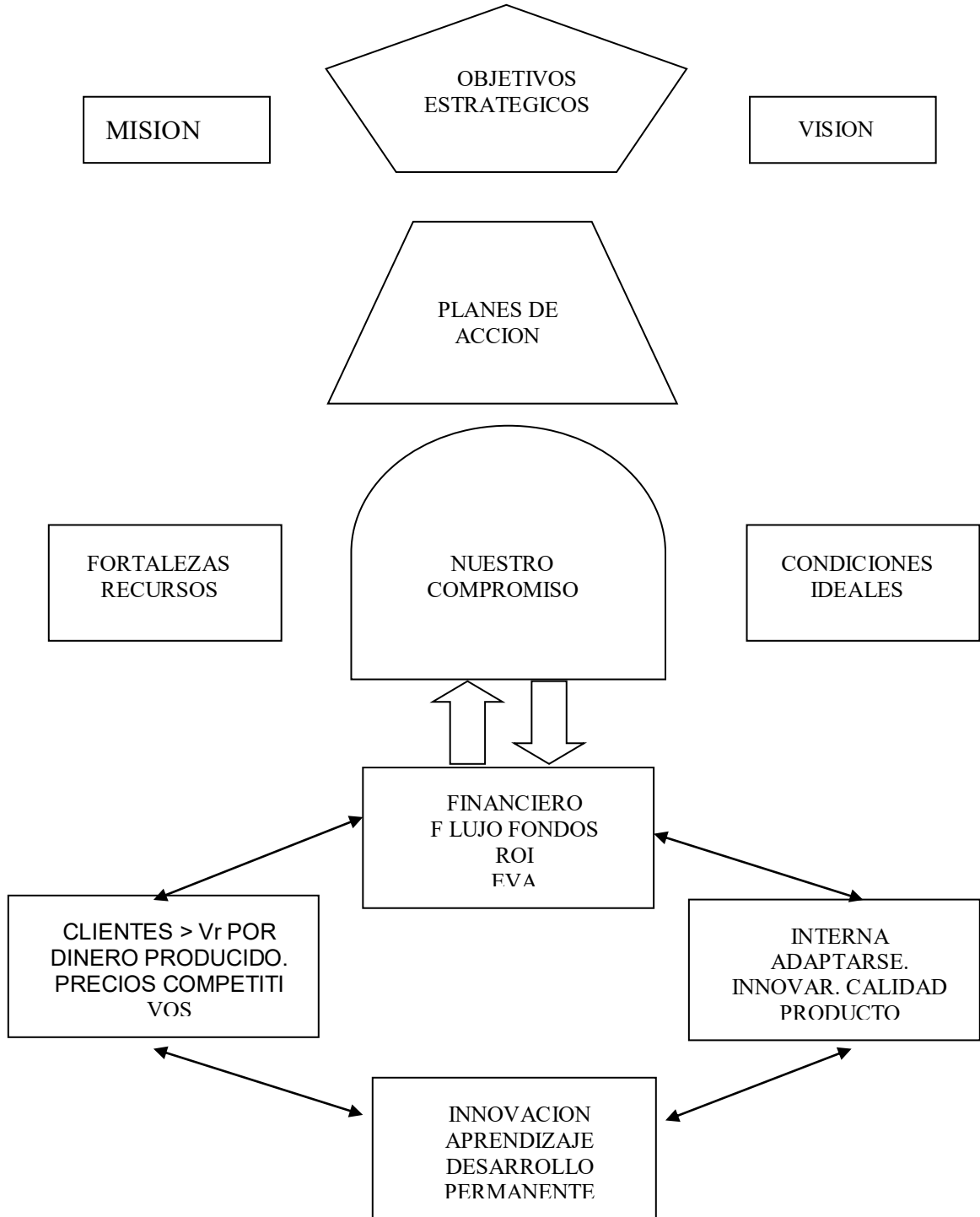


GRAFICO No 11

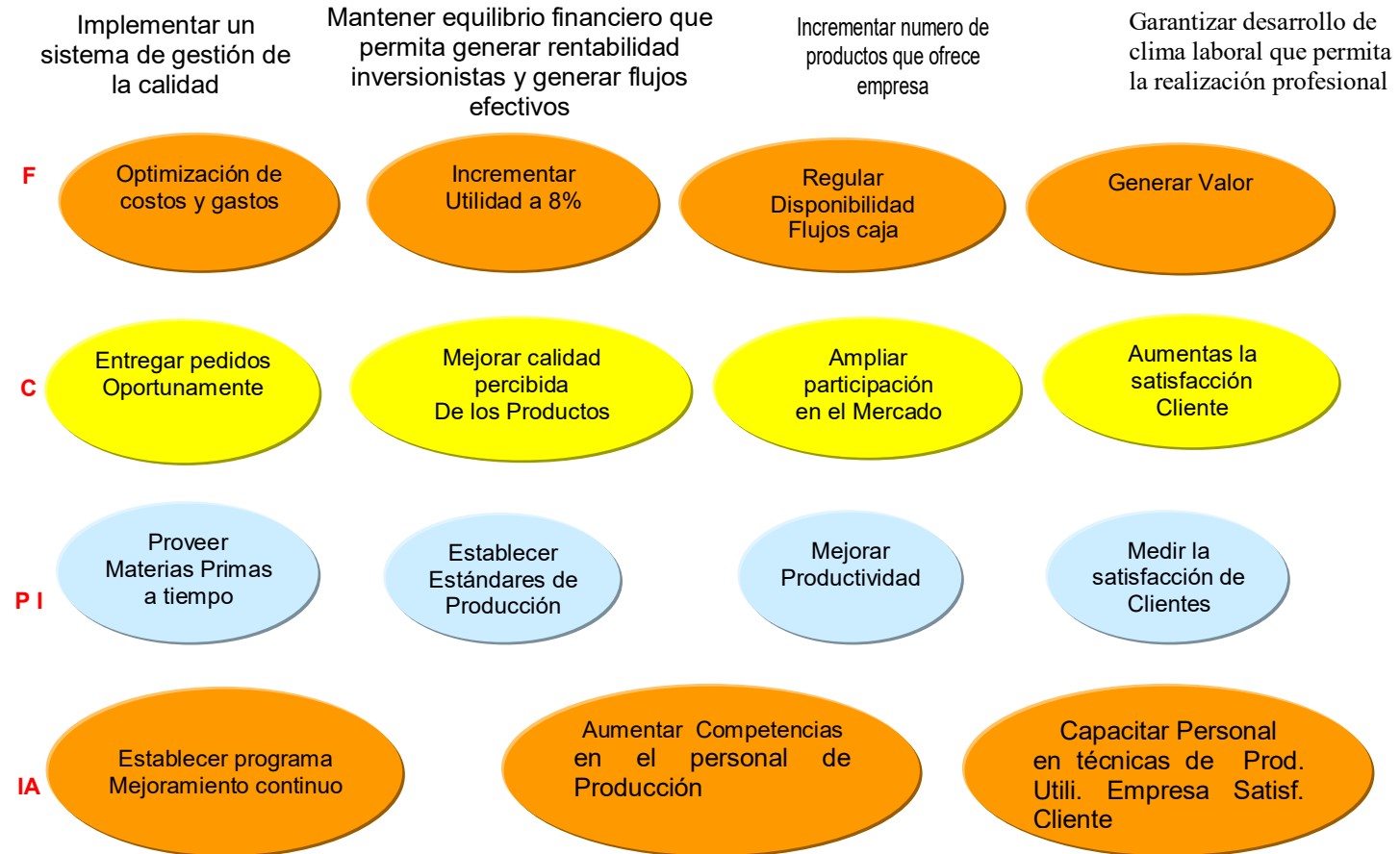
### **5.1.1 MAPA ESTRATÉGICO**

Para llegar al mapa estratégico de Pastas Alimenticias El Trillal, se requirió un análisis del ambiente Externo a través del Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) y ambiente interno a través del Perfil de Capacidad Institucional (PCI). Posteriormente se recopiló esta información en cuadros resúmenes aplicándosele una ponderación alta, media y baja en cada uno de los aspectos analizados; con base en esta información se realizó la Matriz DOFA, clasificando las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de la empresa, para posteriormente formular la estrategia general y los objetivos tácticos, los cuales se ven reflejados en el mapa estratégico (ver Gráfico No 12) , para lograr el cumplimiento de cada uno de estos objetivos, se precisa de unas estrategias, las cuales se contemplan en el mapa estratégico a través de las cuatro perspectivas, financiera, clientes, procesos internos, innovación y aprendizaje y de las relaciones causa – efecto entre cada uno de los factores críticos de cada perspectiva.

Para la elaboración del mapa estratégico se parte desde el objetivo estratégico general, originándose de él los objetivos tácticos; su cumplimiento se logrará a través de los diferentes indicadores reflejados en cada una de las cuatro perspectivas.

## MAPA ESTRATEGICO

Consolidar la presencia a nivel regional y nacional ofreciendo productos 100% Naturales y nutritivos, generando valor a los accionistas.



**GRAFICO No 12**

### **5.1.2 INDICADORES PLANTEADOS POR PERSPECTIVA**

Los indicadores planteados, surgieron luego de un conocimiento general y detallado de la empresa, a través del análisis de las necesidades que posee Pastas Alimenticias El Trillal desde las cuatro perspectivas, para posteriormente realizar una lluvia de ideas por parte del asesor experto en planeación estratégica y del grupo investigador.

Los indicadores que se plantean a continuación fueron realizados con base en los objetivos tácticos derivados del objetivo estratégico general; estos se diseñan individualmente para cada una de las cuatro perspectivas o sea se determinan los factores críticos de éxito en cada perspectiva. Así mismo cada indicador está acompañado de actividades a realizar para lograr el cumplimiento de los objetivos. (Ver Tablas No 24, 25, 26 y 27).

Los indicadores diseñados para cada perspectiva se crearon con el fin de medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados en el modelo del Balanced Scorecard.

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVO TACTICO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
<b>INNOVACION APRENDIZAJE</b>	Establecer un programa de mejoramiento continuo.	Plan de Actividades a desarrollar. Número de ideas propuestas por el grupo. Numero de ideas puestas en marcha.	Capacitar a los miembros de cada grupo en herramientas básicas para el mejoramiento continuo.
	Aumentar las competencias en el personal de producción.	Plan de Capacitación. Porcentaje de dinero con respecto a las ventas destinado a capacitación . Ahorros logrados por la aplicación de los nuevos métodos implementados.	Diseñar y ejecutar un plan de Capacitación para el personal de Planta (Procesos Productivos).
	Capacitar a los empleados en: técnicas de producción utilizadas en la empresa, en atención al cliente.	Programa de capacitación. Número de personas capacitadas. Ingresos por ventas sobre empleados capacitados.	Programa de capacitación en metodología para medición de satisfacción de Clientes.

TABLA No 24

PERSPECTIVA	OBJETIVO TACTICO	INDICADOR	ACTIVIDAD
PROCESOS INTERNOS	Proveer oportunamente las Materias Primas.	Pérdida por desabastecimiento de materiales.	Programa de control de tiempos en el proceso de requisición de los materiales.
	Mejorar Productividad.	Aumento del volumen de Producción.	Programa de Mejoramiento Continuo.
	Sistema de Gestión de la Calidad.	Valor de las ventas no realizadas por no efectuar el mantenimiento a los equipos.	Plan Preventivo de Mantenimiento de los Equipos.
	Medir la satisfacción de los Clientes.	Numero de reprocesos en producción. Número de procesos identificados. Numero de procesos mejorados. Número de estándares de producción establecidos.	Definición de los parámetros requeridos para el horno.  Programa de Sistema de Gestión de la Calidad.
		Número de quejas. Porcentaje de devoluciones sobre ventas por mercancía no vendida en el punto de venta. Porcentaje de variación en el número de pedidos.	Implementación del Sistema de gestión de Calidad.  Elaborar encuentros y medir la satisfacción de los Clientes.

TABLA No 25

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVO TACTICO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
<b>CLIENTES</b>	Entregar oportunamente los pedidos de los clientes	% de pedidos del cliente cumplidos a tiempo / total de pedidos.	Programa de evaluación de cumplimiento de los tiempos de ciclo de Producción.
	Mejorar calidad percibida de los Productos.	Número de Productos rechazados por el cliente / productos vendidos.	Formación de grupos de mejoramiento de Calidad y Productividad.
	Ampliar la participación en el Mercado.	% de incremento de ventas en último año respecto al anterior.	Elaboración y ejecución de Plan de Marketing.
	Aumentar satisfacción del Cliente.	% de aumento del índice de satisfacción del Cliente respecto al año anterior.	Medir la satisfacción de los Clientes

**TABLA No 26**



<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVO TACTICO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
FINANCIERA	Optimización de los costos y gastos	Indicador de Productividad: % de variación de Costos y Gastos Fijos sobre % de variación en ventas. Ahorro logrado en \$ en último año en desperdicio de materiales. Indicador de productividad de la innovación: Ingresos por nuevos productos sobre numero de empleados. Costos de nuevos productos sobre el total de ingresos. Valor de nuevas ventas sobre total de ventas.	Formación de grupos de mejoramiento continuo de procesos.  Análisis de la estructura organizacional actual de la empresa e Implementación de un nuevo esquema.
	Incrementar la utilidad a un 8%.	Indicador de variación en la utilidad: % de variación de la utilidad operativa y/o neta del último año con respecto al anterior.	Programa de Mejoramiento Continuo de Procesos. Determinar los Niveles óptimos de endeudamiento. Todos los otros programas implementados en cada perspectiva.
	Regular la disponibilidad de los flujos de caja	% de incremento de las ventas en el último año con respecto al anterior. % de pedidos cumplidos a tiempo / total de pedidos. % de mejora en el índice de rotación de cuentas por cobrar.	Plan de Marketing Diseño e Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad. Diseño de nuevos productos.
	Generar Valor	Índice de mejora en las condiciones de negociación en ventas.  Costo de Capital vs Rentabilidad de los Activos	Todas las actividades planteadas en cada una de las perspectivas.

TABLA No 27

### **5.1.3 DIAGRAMA DE RELACION CAUSA – EFECTO**

Con base en el mapa estratégico planteado en el Gráfico No 13 se elaboró el Diagrama de Relación Causa – Efecto, (Ver Gráfico No 13) para su preparación, se requirió un análisis concienzudo de las diferentes estrategias planteadas a través de las cuatro perspectivas, las cuales están congruentemente encadenadas y encauzadas al cumplimiento del objetivo estratégico general.

Para ilustrarlo, se puede observar como en la perspectiva de innovación y aprendizaje se plantea una estrategia que consiste en aumentar las competencias en el personal de producción, ésta se encuentra correlacionada con la estrategia de procesos internos que radica en mejorar la productividad, esta conlleva a ampliar la participación en el mercado. (Estrategia de clientes) y finalmente conduce a la optimización de los costos y gastos de la empresa (estrategia financiera). Como se puede observar toda la cadena de estrategias conllevan al cumplimiento del objetivo estratégico general.

Si se desea inspirar confianza en los clientes actuales y potenciales es necesario demostrar que los productos ofrecidos cumplen sus expectativas. El diseño e implementación de un Sistema de Gestión de Calidad va a probar que se ha planeado y monitoreado el producto a lo largo de todo el proceso.

En un Sistema de Gestión de Calidad se enfatiza:

Medir la Satisfacción del Cliente.

Mejora Continua.

Gestión de los Recursos.

Gestión del Proceso.

Cada uno de estos se ve reflejado en el mapa estratégico de Pastas Alimenticias El Trillal y en la medida que se van desarrollando van contribuyendo a la perspectiva financiera y por ende al logro del objetivo estratégico.

La Mejora Continua es el proceso dirigido a aumentar la efectividad y/o la eficacia de Pastas Alimenticias El Trillal para alcanzar sus objetivos y políticas. La Mejora Continua responde a las necesidades y expectativas crecientes de los Clientes y asegura una evolución dinámica del Sistema de Gestión de Calidad. La Satisfacción del Cliente tiene que ser uno de los principios básicos de Pastas Alimenticias y el grado de eficacia del mismo se refleja en cada perspectiva, puesto que:

**Innovación y Aprendizaje:** requiere el mejoramiento de las competencias de los empleados y de la mejora continua.

**Procesos Internos:** la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad incluye la identificación y mejora de las actividades u operaciones que reciben entradas y las convierten en salidas, o sea los procesos.

**Clientes:** La adopción de mejoras en los procesos debe facilitar clientes con un nivel de confianza más alto en que el producto comprado a Pastas Alimenticias El Trillal satisfará sus requisitos e incrementa su grado de satisfacción.

**Financiera:** teniendo en cuenta las relaciones causa – efecto que se plantean se observa que cada una contribuye al mejoramiento de los factores críticos de esta perspectiva. La mejora de los procesos implica optimización de los recursos y por ende disminución de costos, implica mejorar las competencias de los empleados, lo que lleva a menos desperdicios. Y cada una de estas se refleja en la rentabilidad de la inversión y en el mejoramiento de los flujos de fondos.

### DIAGRAMA DE RELACION CAUSA - EFECTO

Consolidar la presencia a nivel regional y nacional ofreciendo productos 100% Naturales y nutritivos, generando valor a los accionistas.

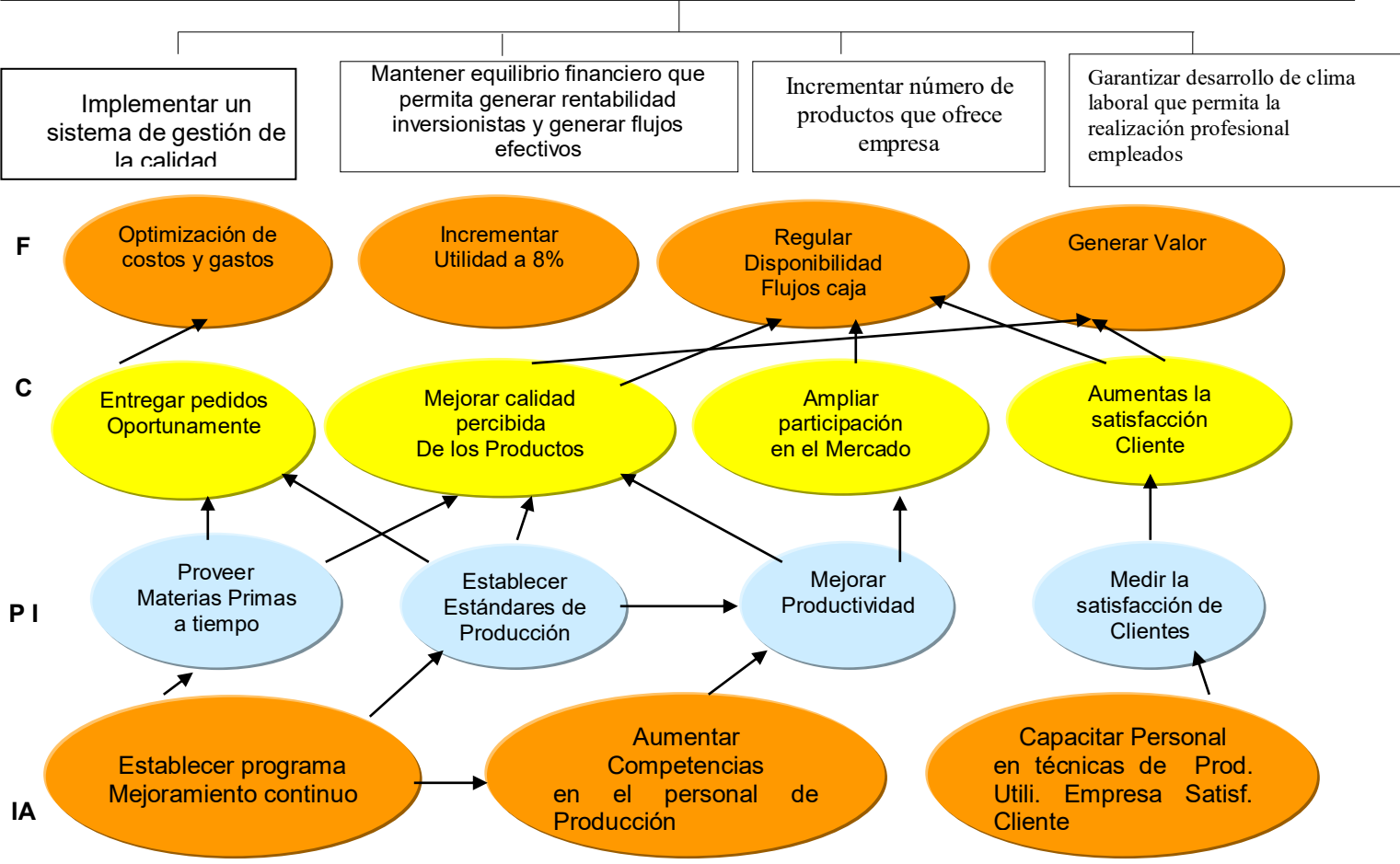


GRAFICO No 13

#### **5.1.4 OBJETIVOS TACTICOS**

A continuación para cada uno de los objetivos tácticos planteados en el modelo se efectuó un cuadro resumen por perspectiva y objetivo, en el que se indican las actividades a realizar, el responsable y los indicadores de gestión a aplicar. (Ver Tablas de la N. 28 a la No 42).

Estos cuadros resumen permitirán realizar un seguimiento teniendo en cuenta las actividades involucradas.

<b>PLANES DE ACCION / OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>		
PERSPECTIVA BSC : FINANCIERA		
<b>OBJETIVO TACTICO : OPTIMIZACION DE LOS COSTOS Y GASTOS</b>		
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>INDICADOR DE GESTION</b>
Formar grupos de mejoramiento continuo de procesos		Indicador de Productividad: Porcentaje de variación costos y gastos fijos / porcentaje de variación en ventas Ahorro logrado en \$ en el último año en desperdicio de materiales
Análisis de la estructura organizacional actual de la empresa e implementación de un nuevo esquema		Ingresos por nuevos productos / número de empleados  Costos de nuevos productos / total de ingresos Valor de nuevas ventas / total de ventas

**TABLA No 28**

<b>PLANES DE ACCION / OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>		
<b>OBJETIVO TACTICO</b>		<b>INCREMENTAR LA UTILIDAD</b>
<b>ACTIVIDADES</b>		
	<b>RESPONSABLE</b>	<b>INDICADOR DE GESTION</b>
Realizar un Programa de mejoramiento continuo de procesos		Porcentaje de variación de la utilidad neta del último periodo con respecto a la esperada por el socio
Determinar los niveles óptimos de endeudamiento		Valor de nuevos créditos sobre total de pasivos

**TABLA No 29**



PERSPECTIVA BSC : FINANCIERA		
OBJETIVO TACTICO : REGULAR LA DISPONIBILIDAD DE LOS FLUJOS DE CAJA		
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INDICADOR DE GESTION
Realizar un plan de marketing		% de incremento de las ventas en el último año con respecto al anterior Índice de mejora en las condiciones de negociación en ventas
Diseñar e Implementar un Sistema de gestión de la calidad		% de pedidos cumplidos a tiempo / total de pedidos  % de mejora en el índice de rotación de cuentas por cobrar
Diseñar nuevos productos.		% de ventas de productos vendidos antiguos / % de ventas de productos nuevos vendidos

**TABLA No 30**

PLANES DE ACCION / OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		
PERSPECTIVA BSC : FINANCIERA  <b>OBJETIVO TACTICO : GENERAR VALOR</b>		
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INDICADOR DE GESTION
Todas las actividades planteadas en cada una de las perspectivas		Costo de Capital vs Rentabilidad de los Activos

TABLA No 31

PLANES DE ACCION / OBJETIVOS ESTRATEGICOS		
PERSPECTIVA BSC : PROCESOS INTERNOS		
OBJETIVO TACTICO : PROVEER OPORTUNAMENTE LAS MATERIAS PRIMAS		
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INDICADOR DE GESTION
Realizar un Programa de control de tiempos en el proceso de requisición de los materiales		Pérdida por desabastecimiento de materiales

**TABLA No 32**

PLANES DE ACCION / OBJETIVOS ESTRATEGICOS		
PERSPECTIVA BSC : PROCESOS INTERNOS		
<b>OBJETIVO TACTICO : MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD</b>		
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INDICADOR DE GESTION
Realizar un programa de mejoramiento continuo		Aumento del volumen de Producción
Efectuar un plan Preventivo de Mantenimiento de los equipos  Definición de los parámetros requeridos para el horno		Valor de las ventas no realizadas por no efectuar el mantenimiento a los equipos  número de reprocesos en producción

**TABLA No 33**

PLANES DE ACCION / OBJETIVOS ESTRATEGICOS		
PERSPECTIVA BSC : PROCESOS INTERNOS		
<b>OBJETIVO TACTICO : SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD</b>		
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INDICADOR DE GESTION
Realizar un programa de Sistema de Gestión de la calidad		Número de procesos identificados Numero de procesos mejorados Número de estándares de producción establecidos

**TABLA No 34**

PLANES DE ACCION / OBJETIVOS ESTRATEGICOS		
PERSPECTIVA BSC : PROCESOS INTERNOS		
<b>OBJETIVO TACTICO : MEDIR LA SATISFACCION DE LOS CLIENTES</b>		
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INDICADOR DE GESTION
Implementar un Sistema de gestión de calidad		Número de quejas Porcentaje de devoluciones sobre ventas por mercancía no vendida en el punto de venta
Elaborar encuentros y medir la satisfacción de los clientes		Porcentaje de variación en el número de pedidos

**TABLA No 35**

PLANES DE ACCION / OBJETIVOS ESTRATEGICOS		
PERSPECTIVA BSC : CLIENTES		
<b>OBJETIVO TACTICO: ENTREGAR OPORTUNAMENTE LOS PEDIDOS DE LOS CLIENTES</b>		
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INDICADOR DE GESTION
Realizar un programa de evaluación de cumplimiento de los tiempos de ciclos de producción		Número de pedidos del cliente cumplidos a / total de pedidos

**TABLA No 36**

PLANES DE ACCION / OBJETIVOS ESTRATEGICOS		
PERSPECTIVA BSC : CLIENTES		
<b>OBJETIVO TACTICO: MEJORAR CALIDAD PERCIBIDA DE LOS CLIENTES</b>		
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INDICADOR DE GESTION
Formar grupos de mejoramiento de calidad y productividad		Número de productos rechazados por el cliente / productos vendidos

**TABLA No 37**



PLANES DE ACCION / OBJETIVOS ESTRATEGICOS		
PERSPECTIVA BSC : CLIENTES		
<b>OBJETIVO TACTICO : AMPLIAR LA PARTICIPACION EN EL MERCADO</b>		
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INDICADOR DE GESTION
Elaborar y ejecutar un plan de marketing		Porcentaje de incremento de ventas en el último año con respecto al anterior

**TABLA No 38**

PLANES DE ACCION / OBJETIVOS ESTRATEGICOS		
PERSPECTIVA BSC : CLIENTES		
<b>OBJETIVO TACTICO : AUMENTAR LA SATISFACCION DEL CLIENTE</b>		
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INDICADOR DE GESTION
Elaborar y ejecutar un plan de marketing		Porcentaje de aumento del índice de satisfacción del cliente con respecto al año anterior

**TABLA No 39**

PLANES DE ACCION / OBJETIVOS ESTRATEGICOS		
PERSPECTIVA BSC : INNOVACION Y APRENDIZAJE		
<b>OBJETIVO TACTICO : ESTABLECER UN PROGRAMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO</b>		
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INDICADOR DE GESTION
Capacitar a los miembros de cada grupo en herramientas básicas para el mejoramiento continuo		plan de actividades a desarrollar Número de ideas propuestas por el grupo / Numero de ideas puestas en marcha.

**TABLA No 40**

PLANES DE ACCION / OBJETIVOS ESTRATEGICOS		
<b>PERSPECTIVA B.S.C. :</b> <b>INNOVACION Y APRENDIZAJE</b> <b>OBJETIVO TACTICO : AUMENTAR LAS COMPETENCIAS EN EL PERSONAL DE PRODUCCION</b>		
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INDICADOR DE GESTION
Diseñar y ejecutar un plan de Capacitación para el personal de planta (procesos productivos)		Plan de Capacitación. Porcentaje de dinero con respecto a las ventas destinado a capacitación / Ahorros logrados por la aplicación de los nuevos métodos implementados

**TABLA No 41**

PLANES DE ACCION / OBJETIVOS ESTRATEGICOS		
PERSPECTIVA BSC : INNOVACION Y APRENDIZAJE		
<b>OBJETIVO TACTICO : CAPACITAR A LOS EMPLEADOS EN TECNICAS DE PRODUCCION UTILIZADAS EN LA EMPRESA EN ATENCION AL CLIENTE</b>		
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INDICADOR DE GESTION
Realizar un programa de capacitación en metodología para medición de satisfacción de los clientes		Programa de capacitación. Número de personas capacitadas / Ingresos por ventas sobre empleados capacitados

TABLA No. 42

## **6 SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA DE LA EMPRESA**

El sistema de información financiera de Pastas Alimenticias El Trillal en general se puede considerar como insuficiente ya que presenta gran cantidad de falencias, tales como no poseer un programa contable adecuado ya que el que actualmente poseen, no tiene el debido soporte técnico en caso de que presente alguna falla; los informes que arroja son los considerados como básicos (Balance general, Estado de Resultados), permite imprimir libros auxiliares, libro mayor y libro caja diario. No tiene módulo de inventarios, ni de clientes, aparte es decir no se puede llevar un histórico de clientes como tal, y sus facturas, se puede sacar el total adeudado por contabilidad solamente.

En cuanto a los informes financieros presentados se entregan a la Junta Directiva por parte del administrador – Contador en forma irregular, es decir no se hace en fecha fija, se digitan los datos en excell, de Balance general, estado de Resultados y Estado de Costos, no se entregan análisis adicionales tales como, indicadores financieros tradicionales, análisis vertical de la información, ni notas aclaratorias a los mismos.

En los anexos No 01 al 06 se presentan los Estados Financieros de Pastas Alimenticias El Trillal (Balance General con el análisis vertical, Estado de Resultados, Indicadores financieros Tradicionales) correspondientes a los

periodos de diciembre de 2001, enero de 2002, febrero de 2002, marzo de 2002 y a junio de 2002.

## **6.1 INDICADORES TRADICIONALES**

El análisis de las razones financieras tradicionales tales como las de liquidez de actividad, rentabilidad y crecimiento es el método más usado para determinar las debilidades y fortalezas de una organización en las áreas de inversión, financiamiento y dividendos, y su propósito es determinar la mejor estructura de capital posible de la empresa.

Los anteriores indicadores se pueden presentar dentro de la perspectiva financiera como inductores de valor, pero las implementaciones basadas en el valor suelen detenerse con estos inductores.

Es fundamental reconocer que la situación financiera de una empresa depende no solo de: funciones de inversión financiera, finanzas y decisiones en cuanto a dividendos, sino también de muchos otros factores que incluyen: decisiones de gerencia (mercadeo, producción, investigación y desarrollo, acciones de competidores (proveedores, demográficas, políticas gubernamentales y tecnológicas). Por ello el análisis de las razones financieras como otras herramientas analíticas debería usarse de una manera sabia y con mucha precaución.

Existe una gran diferencia entre los indicadores financieros tradicionales y los de gestión, los primeros tienen la propiedad de que se pueden sumar entre unidades de negocios completamente diferentes para obtener la actuación financiera global de la empresa, mientras que los indicadores de clientes y las proposiciones de valor no son aditivas, en especial cuando las unidades de negocio tienen estrategias diferentes. Por lo tanto intentar dirigir la estrategia comunicando y retribuyendo únicamente resultados financieros no beneficia en mucho a la organización, se hace necesario que los directivos ayuden a los empleados a entender los componentes, proposición de valor agregado, gestión de procesos, relaciones con el cliente, capacidades y motivación del empleado y la estrategia que los unen para conseguir los resultados deseados.

El cuadro de mando integral o Balanced scorecard es un herramienta fundamental de ayuda a los líderes de las organizaciones para comunicar la visión por el cambio y apotenciar las unidades de negocio; a todos los empleados a idear nuevas formas de desempeñar sus tareas diarias ayudando a la organización a lograr sus objetivos estratégicos.

De manera tal que el cuadro de mando integral incorpora estrategias basadas en las finanzas y refuerza las estrategias puras de valor para el accionista, explicando la lógica de cómo y de que manera se mejora el valor para los inversionistas.

El Balanced scorecard de acuerdo con las declaraciones del Doctor Héctor Voguel, es la herramienta que llena el vacío que presentan los indicadores financieros tradicionales satisfaciendo las expectativas de los inversionistas.



“Actualmente, una de las claves para lograr el éxito se encuentra en ampliar las perspectivas de su negocio, identificando los nuevos indicadores del futuro que le permitan evaluar los resultados de la gestión en relación con sus activos intangibles a partir de medir los inductores de la actuación, que son los que hacen posible saber en forma anticipada si se va en camino a lograr los resultados que se imaginaron al diseñar la estrategia.

Conocer a la empresa de manera financiera es muy útil, pero no tiene sentido sino se comprende de donde surgen esos resultados, si no se sabe por qué razón se obtuvieron los resultados, o lo que es peor, porque no se logran.

Para alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, se necesitan entre otros factores, el equilibrar la gestión financiera con el capital intangible de la empresa. Continuar gerenciando una empresa prestando atención sólo a los indicadores financieros hoy es un suicidio, ya que ellos, sólo informan lo que ya pasó, no informan el clima laboral de su empresa ni la satisfacción de sus clientes ni la calidad de elaboración de sus productos y servicios.

La implementación de una estrategia no es un modelo matemático integrado por formulas que se cumple maravillosamente. Por el contrario, para implementarla se necesita el apoyo de los gerentes trabajando en equipo con todo su personal, si ellos no se involucran la estrategia difícilmente será cumplida.

Para lograr el éxito en su implementación se necesita:

1. Compartir conocimiento, que la visión, los valores y la estrategia de la compañía sea conocida y comprendida por todo el personal.
2. Indicadores financieros y no financieros, establecer un sistema de medición estratégico que informe el grado de avance de la estrategia, si se carece de esta información sólo se podrá medir resultados finales y con esto se descarta la posibilidad de corregir sobre la marcha.”

En el anexo No 01, 02 y 03 se observa una detallada descripción de lo que significa cada uno de los indicadores financieros tradicionales y lo que representa este indicador para la empresa analizada. Se tomaron como ejemplos base los más importantes.

Para la realización de los mismos se tomó la información financiera suministrada por la empresa, como es el Balance General y el Estado de Resultados a las fechas estipuladas.

### INDICADORES DE LIQUIDEZ

#### **RAZON CORRIENTE**

ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE	<b>0,66</b> <b>PESOS</b>	<b>0,70</b> <b>PESO</b>	<b>0,71</b> <b>Pesos</b>	<b>0,72</b> <b>Pesos</b>	<b>0,74</b> <b>Pesos</b>
-------------------------------------	-----------------------------	----------------------------	-----------------------------	-----------------------------	-----------------------------

Representa la disponibilidad de la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Por cada peso que la empresa debe cuanto tiene de respaldo.

PASIVO a + DE 1 AÑO	0	0	0	0	0
---------------------	---	---	---	---	---

<b>PRUEBA ACIDA</b>	<b>0,42</b> <b>Pesos</b>	<b>0,43</b> <b>Pesos</b>	<b>0,41</b> <b>Pesos</b>	<b>0,49</b> <b>Pesos</b>	<b>0,59</b> <b>Pesos</b>
---------------------	-----------------------------	-----------------------------	-----------------------------	-----------------------------	-----------------------------

(ACTIVO CORRIENTE -  
INVENTARIOS)  
PASIVO CORRIENTE

Indica la capacidad de la empresa para cubrir los pasivos a corto plazo, sin tener que recurrir a la venta de sus inventarios.

### SOLIDEZ

<b>ACTIVO TOTAL / PASIVO TOTAL</b>	<b>1,90</b> <b>Veces</b>	<b>1,66</b> <b>Veces</b>	<b>1,57</b> <b>Veces</b>	<b>1,51</b> <b>Veces</b>	<b>1,43</b> <b>Veces</b>
------------------------------------	-----------------------------	-----------------------------	-----------------------------	-----------------------------	-----------------------------

Da a conocer la consistencia financiera de la empresa.

**ANEXO A**

### INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

#### **NIVEL DE ENDEDUDAMIENTO**

**EXTERNO** **52,54%** **60,23%** **63,77%** **66,05%** **70,04%**

(PASIVO EXTERNO / ACTIVO TOTAL) \* 100

Establece el porcentaje de participación de los acreedores dentro de la empresa

#### **ENDEUDAMIENTO TOTAL**

(PASIVO TOTAL / ACTIVO TOTAL) \*

100 **52,54%** **60,23%** **63,77%** **66,05%** **70,04%**

Proporción de endeudamiento de la empresa

#### **ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO** \*

PASIVO CORRIENTE **100,00%** **100,00%** **100,00%** **100,00%** **100,00%**

PASIVO TOTAL CON TERCEROS

Indica que porcentaje del total de pasivos con terceros tiene vencimiento corriente.

### INDICADORES DE RENDIMIENTO

**MARGEN BRUTO DE UTILIDAD** **19,91%** **10,42%** **13,93%** **16,12%** **11,92%**

(UTILIDAD BRUTA / VENTAS NETAS) \* 100

Significa la capacidad de la empresa en su fuerza de ventas para generar utilidades

#### **MARGEN OPERACIONAL DE**

**UTILIDAD** **-6,95%** **-13,82%** **-9,50%** **-4,78%** **-4,42%**

(UTILIDAD OPERAC./ VENTAS NETAS) \*100

Indica que porcentaje de la utilidad operacional, corresponde a las ventas netas.

#### **ANEXO B**

**MARGEN NETO DE UTILIDAD** -11,68% -15,53% -12,24% -6,42% -5,41%  
 (UTILIDAD NETA / VENTAS NETAS) \* 100  
 Indica que porcentaje de la utilidad neta corresponde a las ventas netas.

**NIVEL DE ENDEUDAMIENTO**

**COBERTURA DE INTERESES** -1,94 -11,97 -3,78 -2,78 -2,75  
 Cuantas veces me gano el interés que le pago a los bancos

UTILIDAD OPERACIONAL  
 INTERESES PAGADOS  
**ROTACION DE INVERSION** 0,91 0,12 0,21 0,34 0,77

VTAS TOTALES  
 ACTIVO TOTAL

**INDICADORES DE GESTION**

Gtos Netos Operacionales	<b>6.649.914</b>	<b>1.560.807</b>	<b>2.920.487</b>	<b>4.297.208</b>	<b>4.588.431</b>
# Total de Trabajadores Pdn.	( 8 )	( 8 )	( 8 )	( 8 )	( 8 )
Ingresos Netos operacionales	<b>19.701.252</b>	<b>2.974.736</b>	<b>5.591.343</b>	<b>10.046.056</b>	<b>24.729.000</b>
# Total de Trabajadores Pdn.	( 8 )	( 8 )	( 8 )	( 8 )	( 8 )

**ANEXO C**

## **INDICADOR EVA**

El EVA (Valor Económico Agregado) pretende solventar buena parte de las limitaciones de los indicadores financieros tradicionales.

Para el cálculo del EVA se parte de:

UODI (Utilidad Operacional después de impuestos) y se le resta lo obtenido de multiplicar el Valor de los Activos Netos de Operación y el Costo Promedio de Capital.

Para calcular el Costo Promedio de Capital se tomó la estructura de capital de la empresa, la cual esta compuesta por el pasivo a largo plazo y el patrimonio y se pondera teniendo en cuenta el costo de cada una de ellas. El costo de la deuda se tomó después de impuestos y para el cálculo del costo del capital propio se tiene en cuenta el costo de oportunidad requerido por el inversionista adicionado en una prima de riesgo.

El valor de los Activos Netos de Operación es su valor comercial.

En la Tabla No 43 se observa el cálculo del EVA entre los periodos comprendidos a Diciembre de 2001 y a Junio de 2002.

**EVA COMPARATIVO  
PASTAS ALIMENTICIAS EL TRILLAL**

	<b>DICIEMBRE 2001</b>	<b>JUNIO 2002</b>
<b>UODI</b>	-10.954.352	-7.880.302
<b>ANO</b>	170.186.860	254.964.439
<b>COSTO CAPITAL</b>	28,65%	24,56%
<b>EVA</b>	-59.712.341	-70.502.835
		-10.790.493

**TABLA No 43**

## 7 AJUSTES AL MODELO

En el numeral No. 4 Se evidencian los ajustes que durante el proceso se hicieron al modelo que finalmente se plantea.

El modelo que se diseña tiene en cuenta la Misión y la Visión, de las cuales se desprende el Objetivo Estratégico de la empresa y los objetivos tácticos, estos van a permitir el planteamiento de los planes de acción. Pero cómo lo va a lograr la empresa? A través de unas bases que la cimientan por completo, cómo son los recursos con que cuenta la empresa y los que requiera, los valores de ella y el personal que labora y aquellas condiciones ideales que se requieren en la empresa.

Pero saber si la empresa lo está logrando o va mejorando en cada uno de los aspectos que se pretenden para el cumplimiento del objetivo estratégico, requiere que se midan cada uno de ellos a través de cada una de las perspectivas y los indicadores que en cada una de ellas nos muestran las relaciones de causa – efecto.

En el Gráfico No 14 se muestra el modelo para Pastas El Trillal, el cual se amplía a través del mapa estratégico.



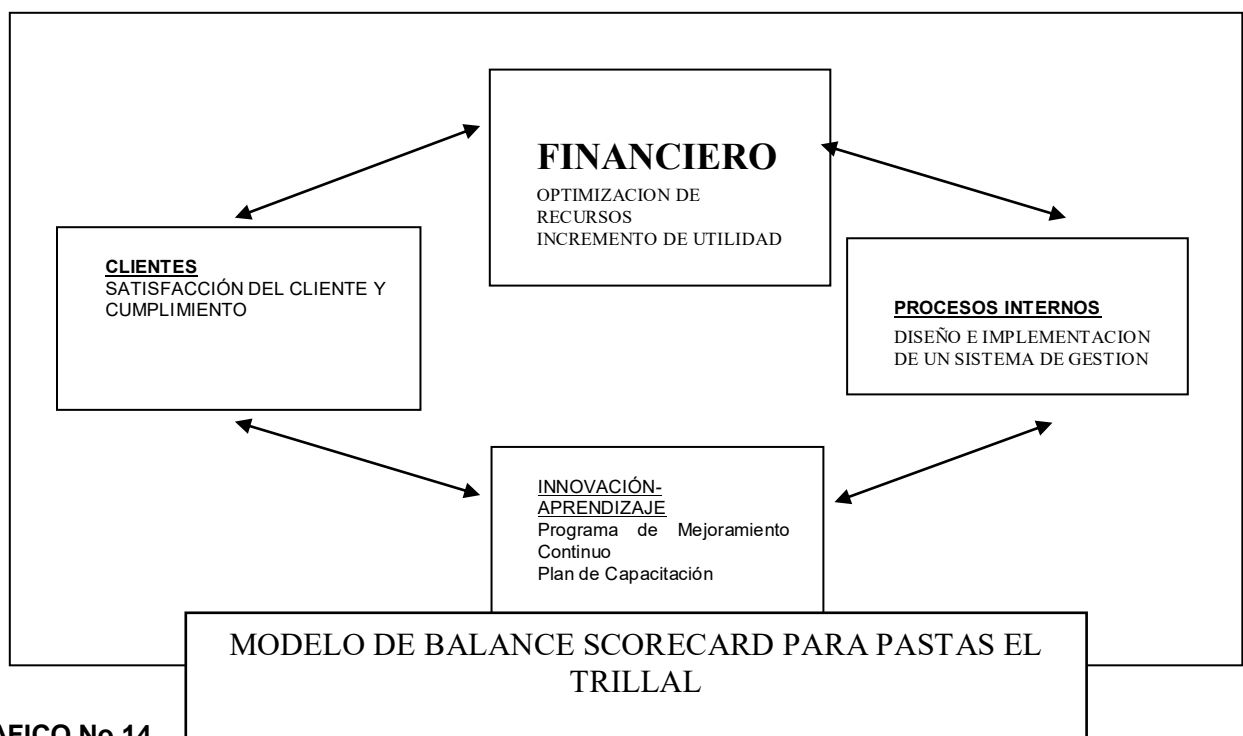
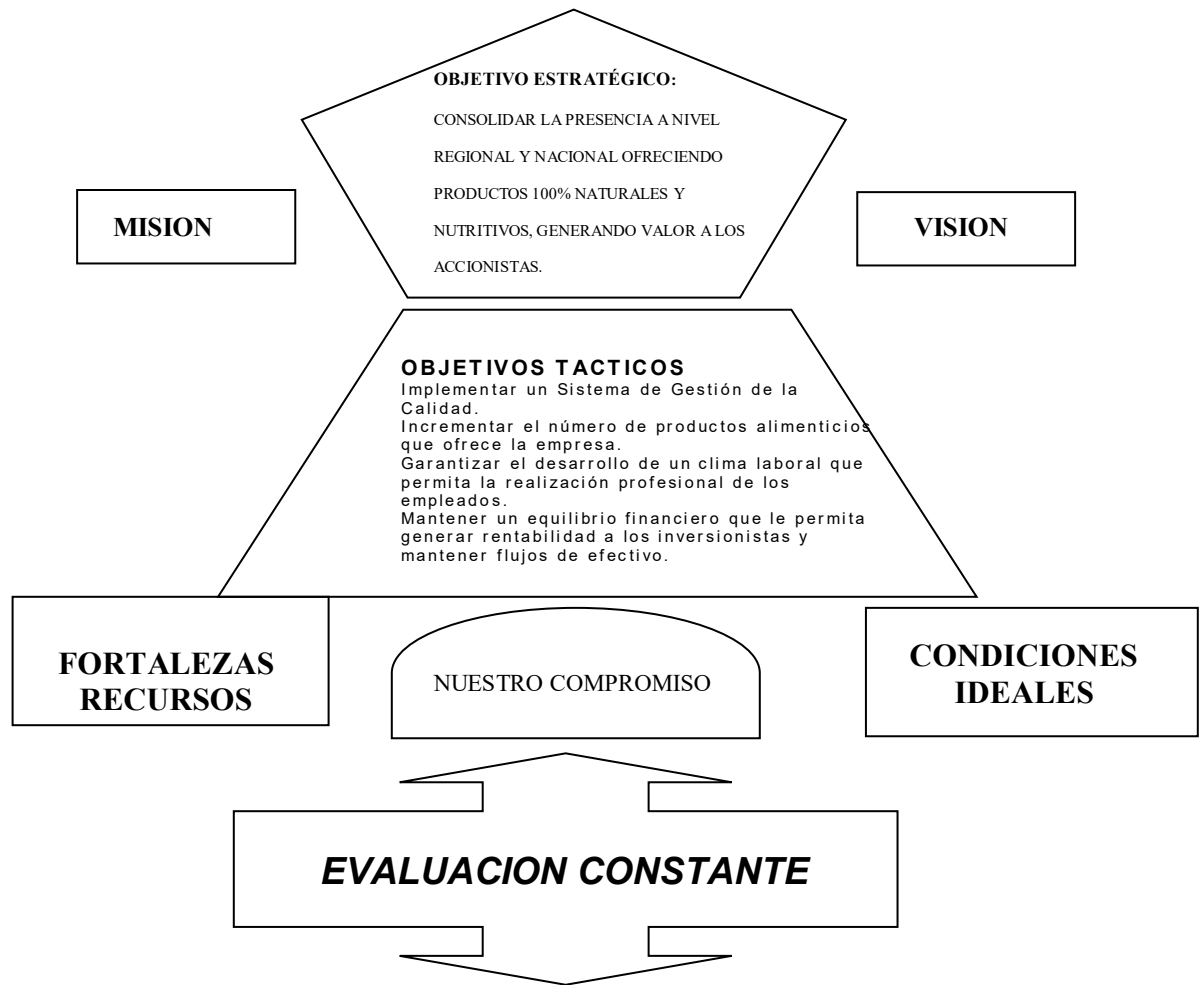


GRAFICO No 14

## **7.1 ANALISIS RELACION CAUSA – EFECTO**

Se puede concluir que el modelo inicialmente planteado refleja la forma en que a través de cada perspectiva se mide el aporte al logro del Objetivo general, el cual es “Consolidar la presencia a nivel regional y nacional, ofreciendo productos cien por ciento naturales y nutritivos, generando valor a los accionistas”.

Para ajustar este modelo se ha planteado su aplicación en la empresa y se debe evaluar en un periodo de tiempo determinado a fin de si es necesario ajustar los indicadores se hagan los respectivos ajustes.

No es posible evaluar una estrategia de largo plazo en el corto plazo, lo que se hace a través del modelo es monitorear su cumplimiento y evolución en el tiempo.

En la siguiente tabla se observa la parametrización de los objetivos estratégicos a un nivel óptimo, con el fin de medir que tan pronto se están cumplimiento las metas una vez aplicado el Balanced Scorecard.

<b>FACTOR CRITICO ÉXITO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>
Realizar programa de evaluación de cumplimiento de los tiempos de ciclos de producción	Número de pedidos del cliente cumplidos / total de pedidos	100%
Formar grupos de mejoramiento de calidad y productividad	Número de productos rechazados por el cliente / productos vendidos	0%
Elaborar y ejecutar un plan de marketing	Porcentaje de incremento de ventas en el último año con respecto al anterior	100%
Elaborar y ejecutar un plan de marketing	Porcentaje de aumento del índice de satisfacción del cliente con respecto al año anterior	100%
Capacitar a los miembros de cada grupo en herramientas básicas para el mejoramiento continuo	Número de ideas propuestas por el grupo / número de ideas puestas en marcha	100%
Diseñar y ejecutar un plan de capacitación para el personal de planta (Procesos productivos)	% invertido en capacitación con respecto a las ventas / Ahorros logrados por la aplicación de los nuevos métodos implementados	100%
Realizar un programa de capacitación en metodología para medición de satisfacción de los clientes	Número de personas capacitadas / Ingresos por ventas por # de empleados capacitados	100%
Realizar programa de control de tiempos en el proceso de requisición de los materiales	Pérdida por desabastecimiento de materiales	0%
Realizar programa de mejoramiento continuo	Aumento del volumen de producción	100%
Efectuar un plan preventivo de mantenimiento de los equipos	Valor de las ventas no realizadas por no efectuar el mantenimiento a los equipos	\$ 0,00
Definición de los parámetros requeridos para el horno de secado de pasta	Número de reprocesos en producción.	0%
Realizar programa de Sistema de gestión de la calidad	Número de procesos identificados. Número de procesos mejorados. Número de estándares de producción establecidos	100%
Implementar un sistema de gestión de calidad	Número de quejas. Porcentaje de devoluciones sobre ventas por mercancía no vendida en el punto de venta	0%
Elaborar encuentros y medir la satisfacción del cliente	Porcentaje de variación en el número de pedidos	100%
Formar grupos de mejoramiento continuo de procesos	Indicador de productividad: % de variación costos y gtos. Fijos / % de variación en ventas	0%
Formar grupos de mejoramiento continuo de procesos	Ahorro logrados en \$ en el último año en desperdicio de materiales.	100%
Análisis de la estructura organizacional actual de la empresa e implementación de un nuevo esquema	Ingresos por nuevos productos / número de empleados.	100%
Análisis de la estructura organizacional actual de la empresa e implementación de un nuevo esquema	Costos de nuevos productos / total de ingresos	30%
Análisis de la estructura organizacional actual de la empresa e implementación de un nuevo esquema	Valor de nuevas ventas / total de ventas	30%
Realizar programa de mejoramiento continuo de procesos	Porcentaje de variación de la utilidad neta del último periodo con respecto a la esperada por los socios	8%
Determinar los niveles óptimos de endeudamiento	valor de nuevos créditos sobre total pasivos	30%
Realizar plan de marketing	Índice de mejora en las condiciones de negociación en ventas	100%
Diseñar e implementar un sistema de gestión de la calidad	% de pedidos cumplidos a tiempo / total de pedidos	100%
Diseñar e implementar un sistema de gestión de la calidad	% de mejora en el índice de rotación de cuentas por cobrar	100%
Diseñar nuevos productos	% de ventas de productos vendidos antiguos / % de ventas de productos nuevos vendidos.	100%
Todas las actividades planteadas en cada una de las perspectivas	rentabilidad activos - costo capital	10%

**TABLA No 44**

## 8 PRUEBA PILOTO

### EMPRESA: PASTAS ALIMENTICIAS EL TRILLAL PRUEBA PILOTO

PERSPECTIVA	ACTIVIDAD	INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD	META
Financiera	Formar grupo de mejoramiento continuo de procesos	% de variación costos y gastos fijos / % de Variación en ventas	0,00%
<b>APLICACIÓN</b>			Se observa el cumplimiento de la meta propuesta
Costos y gastos fijos Diciembre/01	6.649.914		
Costos y gastos fijos junio/02	4.588.431		
ventas diciembre/2001	157.610.015		
venta Junio /2002	197.832.000		
porcentaje de variación en año /2001		<b>4,22%</b>	
porcentaje de variación en año /2002		<b>2,32%</b>	
En este indicador se observa una notable mejoría en cuanto a los costos y gastos fijos de producción respecto de las ventas, (ya que estos tienden a ser variables con relación a la producción) a pesar de que no se han implementado las estrategias sugeridas.			

**TABLA No 45**

**EMPRESA: PASTAS ALIMENTICIAS EL TRILLAL**

**PRUEVA PILOTO**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INDICADOR DE INCREMENTO DE LA UTILIDAD</b>	<b>META</b>
<b>Financiera</b>	<b>Programa de mejoramiento continuo de Procesos</b>	<b>% de variación de la utilidad neta con respecto a la esperada por socio</b>	<b>8,00%</b>
<b>APLICACIÓN</b>			
Utilidad neta Diciembre/2001	-18.402.561	<b>-11,68%</b>	<b>19,68%</b>
Utilidad neta Marzo de 2002	-5.162.435	<b>-6,42%</b>	<b>14,42%</b>
Utilidad neta Junio /2002	-10.694.698	<b>-5,41%</b>	<b>13,41%</b>
Se ve la evolución hacia la meta esperada por los socios de obtener una utilidad neta del 8%			

**TABLA No 46**

**EMPRESA: PASTAS ALIMENTICIAS EL TRILLAL**

**PRUEBA PILOTO**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>AMPLIAR PARTICIPACION EN EL MERCADO</b>	<b>META</b>
<b>CLIENTES</b>	<b>Elaborar y realizar un plan de marketing</b>	<b>% DE INCREMENTO DE LAS VENTAS EN EL ULTIMO PERIODO RESPECTO DEL ESPERADO</b>	<b>112,00%</b>
<b>APLICACIÓN</b>			
ventas Diciembre/2001	118.207.511		
ventas a Marzo /2002	80.368.450	<b>-32,01%</b>	144,01%
ventas Junio /2002	197.832.000	<b>67,36%</b>	44,64%
<p>Se observa inicialmente un decrecimiento en las ventas a marzo de /2002 respecto a diciembre /2001(Se promedio 3 meses, ya que la empresa inicio labores en septiembre de /2001), luego a junio se incrementaron en un 67% lo que indica que la empresa se está acercando a su capacidad máxima de ventas, o sea el 100% del trimestre a diciembre/2001</p>			

**TABLA No 47**

**PASTAS ALIMENTICIAS TRILLAL BALANCE GENERAL COMPARATIVO**

	A DICIEMBRE		A ENERO		A FEBRERO		A MARZO		A JUNIO	
	2001	%	2002	%	2002	%	2002	%	2002	%
<b>%= RUBRO/ACTIVO TOTAL</b>										
<b>ACTIVO</b>	<b>172.901.442</b>		<b>198.768.482</b>		<b>215.913.282</b>		<b>235.554.983</b>		<b>257.464.439</b>	
<b>CORRIENTE</b>	<b>60.165.880</b>		<b>83.606.415</b>		<b>97.745.099</b>		<b>112.522.614</b>		<b>133.242.439</b>	
11 DISPONIBLE	458.670	0,27	603.803	0,30	924.872	0,43	656.667	0,28	8.175.000	3,18
1105 CAJA	458.670		447.791		768.860		500.655		8.175.000	
1110 BANCO	0		156.012		156.012		156.012			
13 DEUDORES	38.135.217	22,06	51.320.195	25,82	55.664.103	25,78	75.343.056	31,99	97.925.439	38,03
1305 DEUDORES CLIENTES	31.141.279		44.375.664		48.213.909		67.406.347		87.690.439	
CTAS POR COBRAR A										
1325 SOCIOS	6.300.000		6.300.000		6.300.000		6.300.000		6.300.000	
1330 ANTIC. Y AVANCES	285.800		201.800		500.000		900.000		1.335.000	
ANTIC .IMPTOS. Y										
1355 CONTRIBUC	408.138		442.731		650.194		736.709		2.580.000	
CTAS POR COBRAR										
1365 TRABAJAD									20.000	
14 INVENTARIOS	21.571.993	12,48	31.682.417	15,94	41.156.124	19,06	36.522.891	15,51	27.142.000	10,54
1405 MATERIAS PRIMAS	10.808.285		11.749.429		9.926.334		6.499.179		9.300.000	
1410 PRODUCTOS EN PROCESO	0		2.790.382		3.145.704		1.643.168		1.995.000	
1430 PRODUCTO TERMINADO	10.763.708		17.142.606		28.084.086		28.380.544		7.842.000	
MERC.NO FABRIC POR										
1410 EMPRE	0		0		0				7.504.000	
ENVASES Y										
1430 EMPAQUES(TASAS)	0		0		0				501.000	
<b>NO CORRIENTE</b>	<b>112.735.562</b>	65,20	<b>115.162.067</b>	57,94	<b>118.168.183</b>	54,73	<b>123.032.369</b>	52,23	<b>124.222.000</b>	48,25
PROPIEDAD PLANTA Y										
15 EQUIPO	107.666.715	62,27	110.408.567	55,55	112.856.276	52,27	115.528.505	49,05	119.048.000	46,24
MAQUINARIA Y EQU DE										
1512 MONTAJE	19.089.592		19.254.497		20.742.469		21.211.483		23.727.000	
1520 MAQUINARIA Y EQUIPO	86.308.222		89.330.773		90.730.911		91.901.340		94.443.000	
1524 EQUIPO DE OFICINA	2.173.837		2.181.228		2.198.896		2.227.262		2.278.000	
1528 EQUIPO DE COMPUTACION	547.651		549.513		553.964		2.099.111		2.147.000	
DEPRECIACION										
1592 ACUMULADA	-452.587		-907.444		-1.369.964		-1.910.691		-3.547.000	
<b>OTROS ACTIVOS</b>			<b>-315347,00</b>		<b>-558.407</b>		<b>-2.191.957</b>		<b>2.329.864</b>	
17 DIFERIDOS	5.068.847	2,93	4.753.500	2,39	5.311.907	2,46	7.503.864	3,19	5.174.000	2,01
1710 CARGOS DIFERIDOS	5.068.847		4.753.500		5.311.907		7.503.864		5.174.000	

**ANEXO D**

**PASTAS ALIMENTICIAS TRILLAL BALANCE GENERAL COMPARATIVO**

	A DICIEMBRE		A ENERO		A FEBRERO		A MARZO		A JUNIO	
	2001	%	2002	%	2002	%	2002	%	2002	%
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>172.901.442</b>		<b>198.768.482</b>		<b>215.913.282</b>		<b>235.554.983</b>		<b>257.464.439</b>	
<b>PASIVO</b>	<b>90.835.003</b>		<b>119.709.896</b>		<b>137.681.723</b>		<b>155.576.130</b>		<b>180.337.000</b>	
21 OBLIGACIONES FINANCIERAS	23.528.299	25,90	19.712.768	16,45	20.017.905	14,51	16.849.983	10,80	18.542.000	10,23
2110 SOBREGIROS	23.528.299		19.712.768		20.017.905		16.849.983		18.542.000	
22 PROVEEDORES	18.739.596	20,63	12.237.116	10,21	15.344.861	11,12	24.829.387	15,92	19.964.000	11,02
2205 NACIONALES	18.739.596		12.237.116		15.344.861		24.829.387		19.964.000	
23 CUENTAS POR PAGAR	46.833.682	51,56	87.302.162	72,84	102.103.257	74,16	113.113.705	72,51	139.168.000	76,80
2335 COSTOS Y GASTOS POR PAGAR DEUDAS CON SOCIOS O	5.165.679		6.680.087		6.563.152		12.658.882		7.168.000	
2355 ACCIONISTAS	39.999.283		78.910.699		94.182.967		98.622.295		129.904.000	
2365 RETENCION EN LA FUENTE	1.454.288		1.527.544		1.344.778		1.677.104		1.795.000	
2370 RETENCION Y APORTES NOMINA	214.432		183.832		12.360		155.424		301.000	
2404 IMPORRENTA POR PAGAR PASIVOS ESTIMADOS Y	0		143616		287.233		430849		861698	
26 PROVISIONES	1.733.426	1,91	457.850	0,38	215.700	0,16	783.055	0,50	2.663.000	1,47
2605 PARA COSTOS Y GASTOS	0		350.000		0		783.055		0	
2610 OBLIGACIONES LABORALES	1.733.426		107.850		215.700		0		2.663.000	
<b>PATRIMONIO</b>	<b>82.066.439</b>		<b>78.914.970</b>		<b>77.944.326</b>		<b>79.548.004</b>		<b>76.265.741</b>	
3105 CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	100.000.000	82,07	100.000.000	78,91	100.000.000	77,94	100.000.000	79,55	100.000.000	76,27
3405 AJUSTES POR INFLACION	469.000		1.013.000		1.823.000		3.113.000		5.363.000	
3610 PERDIDA DEL EJERCICIO	-18.402.561		-3.695.469		-5.476.113		-5.162.435		-10.694.698	
3705 PERDIDA ACUMULADA	0		-18.402.561		-18.402.561		-18.402.561		-18.402.561	

**ANEXO E**



PASTAS ALIMENTICIAS EL TRILLAL

ESTADO DE RESULTADOS		PASTAS ALIMENTICIAS EL TRILLAL									
% = RUBRO/VENTAS NETAS		A DICIEMBRE		A ENERO		A FEBRERO		A MARZO		A JUNIO	
		2.001		2002		2002		2002		2002	
4120	VENTAS NETAS	157.610.015	100,00	23.797.888	100,00	44.730.743	100,00	80.368.450	100,00	197.832.000	100,00
6120	COSTO DE VENTAS	126.229.968	80,09	21.318.369	89,58	38.499.465	86,07	67.412.964	83,88	174.260.000	88,08
	<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>31.380.047</b>	19,91	<b>2.479.519</b>	10,42	<b>6.231.278</b>	13,93	<b>12.955.486</b>	16,12	<b>23.572.000</b>	11,92
	<b>GASTOS OPERAC DE ADMON.</b>	<b>2.294.687</b>	1,46	<b>1.028.832</b>	4,32	<b>1.989.286</b>	4,45	<b>3.121.811</b>	3,88	<b>6.355.000</b>	3,21
5105	Gastos de Personal	0	0,00	0	0,00	0	0,00	65.000	0,08	6.355.000	3,21
5110	Honorarios	1.050.000	0,67	150.000	0,63	310.000	0,69	470.000	0,58	0	0,00
5135	Servicios	656.400	0,42	360.000	1,51	748.667	1,67	1.231.667	1,53	0	0,00
5140	Gastos legales	133.253	0,08	332.352	1,40	504.095	1,13	675.838	0,84	0	0,00
5145	Manten. Y Reparaciones	106.500	0,07	12.000	0,05	96.800	0,22	118.300	0,15	0	0,00
5150	Adecuación e instalación	3.300	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
5160	Depreciaciones	58.709	0,04	58.866	0,25	118.209	0,26	243.228	0,30	0	0,00
5165	Amortizaciones	30.855	0,02	30.855	0,13	61.868	0,14	92.881	0,12	0	0,00
5195	Diversos	255.670	0,16	84.759	0,36	149.647	0,33	224.897	0,28	0	0,00
	<b>GASTOS OPERACIONALES</b>										
	<b>VENTAS</b>	<b>40.039.712</b>	25,40	<b>4.739.820</b>	19,92	<b>8.492.592</b>	18,99	<b>13.673.842</b>	17,01	<b>25.959.000</b>	13,12
5205	Gastos de Personal	5.700.000	3,62	300.000	1,26	600.000	1,34	1.317.002	1,64	25.959.000	13,12
5220	Arrendamientos	590.000	0,37	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
5225	Contribuciones y afiliaciones	47.340	0,03	0	0,00	22.426	0,05	44.852	0,06	0	0,00
5235	Servicios y Afiliaciones (Fletes)	25.752.474	16,34	2.897.054	12,17	5.838.008	13,05	8.723.772	10,85	0	0,00
5255	Gastos de Viaje	4.326.777	2,75	533.925	2,24	808.325	1,81	2.123.725	2,64	0	0,00
5295	Diversos	3.623.121	2,30	1.008.841	4,24	1.223.833	2,74	1.464.491	1,82	0	0,00
	<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>-10.954.352</b>	-6,95	<b>-3.289.133</b>	-13,82	<b>-4.250.600</b>	-9,50	<b>-3.840.167</b>	-4,78	<b>-8.742.000</b>	-4,42
	<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>4.000</b>	0,00	<b>185.000</b>	0,78	<b>235.000</b>	0,53	<b>307.246</b>	0,38	<b>1.366.000</b>	0,69
4205	Otras ventas	4.000	0,00	75.000	0,32	75.000	0,17	132.750	0,17	0	0,00
4210	Financieros	0	0,00	0	0,00	0	0,00	14.496	0,02	93.000	0,05
4220	Arriendos	0	0,00	50.000	0,21	100.000	0,22	100.000	0,12	250.000	0,13
4235	Servicios	0	0,00	60.000	0,25	60.000	0,13	60.000	0,07	90.000	0,05
4295	Diversos	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	933.000	0,47
	<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>7.216.499</b>	4,58	<b>287.020</b>	1,21	<b>1.135.396</b>	2,54	<b>1.392.837</b>	1,73	<b>3.179.000</b>	1,61
5305	Financieros	5.632.629	3,57	274.787	1,15	1.123.163	2,51	1.380.604	1,72	3.179.000	1,61
5315	Gastos Extraordinarios	1.583.870	1,00	12.233	0,05	12.233	0,03	12.233	0,02	0	0,00
4705	Utilidad / Pérdida por Inflación	<b>-235.710</b>	-0,15	<b>160.700</b>	0,68	<b>37.884</b>	0,08	<b>-194.172</b>	-0,24	<b>-722.000</b>	-0,36
	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPTO.</b>	<b>-18.402.561</b>	-11,68	<b>-3.551.853</b>	-14,93	<b>-5.188.880</b>	-11,60	<b>-4.731.586</b>	-5,89	<b>-9.833.000</b>	-4,97
	<b>IMPORENTA</b>	<b>0</b>		<b>143.616</b>		<b>287.233</b>		<b>430.849</b>		<b>861.698</b>	
	<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-18.402.561</b>	-11,68	<b>-3.695.469</b>	-15,53	<b>-5.476.113</b>	-12,24	<b>-5.162.435</b>	-6,42	<b>-10.694.698</b>	-5,41

ANEXO F

## 9 RECOMENDACIONES

Luego de un conocimiento general y detallado de Pastas Alimenticias El Trillal y de un análisis de los factores internos y externos mediante el POAM y el PCI se sugiere las siguientes recomendaciones:

1. Aplicar la estructura organizacional de acuerdo al organigrama propuesto.
2. Aplicar el modelo del Balanced scorecard y las estrategias de seguimiento de acuerdo a las cuatro perspectivas.
3. Dar a conocer a todo el personal de la empresa el modelo propuesto con el fin de garantizar su activa participación.

Los cuadros de mando estratégicos, mediante su representación gráfica en mapas estratégicos proporcionan la información lógica y completa de la descripción de las estrategias a aplicar. Estas comunican los resultados que espera la organización y así mismo permiten que todas las áreas y el personal comprendan la estrategia y definan su responsabilidad de compromiso y contribución al alinearse en ella.

## 10 CONCLUSIONES

El presente trabajo permite ratificar la importancia y utilidad del Balanced Scorecard en las empresas, toda vez que abarca los aspectos financieros y no financieros, proporcionando al accionista una visión más amplia y clara del logro de sus objetivos y metas a realizar en un corto, mediano y largo plazo.

El caso de Pastas Alimenticias El Trillal es un reflejo del potencial como herramienta administrativa de cambio del Balanced Scorecard, para responder a sus necesidades y habilitar mecanismos que consoliden el éxito empresarial.

El Balanced Scorecard es un sistema interactivo dentro de la empresa, para generar preguntas, discusiones, debates y diálogo. El B.S.C es útil no para explicar el pasado sino para estimular el aprendizaje y guiar las preguntas y la discusión sobre cómo proceder en el futuro. No obstante, la capacidad de crear una organización basada en la estrategia depende menos de estas cuestiones estructurales y de diseño, y mucho más del liderazgo del máximo responsable de la organización. El ejecutivo jefe crea el clima para el cambio, la visión de lo que el cambio puede lograr y el proceso de gobierno que promueve la comunicación, las discusiones interactivas y el aprendizaje estratégico.

## BIBLIOGRAFIA

AMAT Oriol. EVA Editorial Norma.

DAVID. Fred R. La gerencia estratégica. Legis

LOPEZ VIÑEGLA Alfonso. El cuadro de mando y los sistemas de información para la gestión empresarial. AECA.

KAPLAN Robert S. Norton David P. Cuadro de Mando Integral. Ediciones gestión 2000

----- Como utilizar el cuadro de mando integral. Ediciones gestión 2000.

PRADILLA ARDILA Humberto. Planeación estratégica.

SERNA GOMEZ Humberto. Gerencia estratégica. 3R Editores.

----- Índices de gestión. 3R.