

**DISEÑAR UNA ESTRATEGIA BASADA EN LA PERSPECTIVA FINANCIERA DEL
BALANCED SCORE CARD QUE PERMITA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y
COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA HIELO AL POLO NORTE**

PRESENTADO POR:

**SANDRA LORENA JARAMILLO MILLAN
DIANA PATRICIA LOPEZ LIBREROS**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE, SECCIONAL ZARZAL
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
ZARZAL, VALLE
2016**

**DISEÑAR UNA ESTRATEGIA BASADA EN LA PERSPECTIVA FINANCIERA DEL
BALANCED SCORE CARD QUE PERMITA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y
COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA HIELO AL POLO NORTE**

PRESENTADO POR:

**SANDRA LORENA JARAMILLO MILLAN
DIANA PATRICIA LOPEZ LIBREROS**

TRABAJO PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

DIRECTOR:

JUAN CARLOS MONCADA RENDON

**UNIVERSIDAD DEL VALLE, SECCIONAL ZARZAL
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
ZARZAL, VALLE
2016**

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	09
2. HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN	10
2.1 Estructura Organizativa.....	11
2.2 Presentación del Producto.....	11
2.3 Canales de Distribución.....	12
3. VISION, MISION Y VALORES.....	12
3.1 Visión.....	12
3.2 Misión.....	13
3.3 Valores.....	13
4. JUSTIFICACION.....	14
5. DEFINICION DEL PROBLEMA.....	15
5.1 Antecedentes del Problema.....	15
5.2 Definición del Problema.....	28
5.3 Sistematización del Problema.....	29
6. OBJETIVOS.....	30
6.1 Objetivo General.....	30
6.2 Objetivos Específicos.....	30
7. MARCO DE REFERENCIA.....	30
7.1 Marco Teórico.....	30
7.2 Marco Conceptual.....	42
7.2.1 Control de Gestión.....	42
7.2.2 Empresas Familiares.....	43
7.2.3 El Balanced Score Card o Cuadro de Mando Integral.....	44
7.2.3.1 Perspectiva Financiera.....	44
7.2.3.2 Perspectiva de Clientes.....	45
7.2.3.3 Perspectiva de Procesos Internos.....	46
7.2.3.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	47
7.3 Marco Geográfico.....	48
7.4 Marco Legal.....	50

8. MARCO METODOLÓGICO.....	51
8.1 Tipo de Investigación.....	51
8.2 Método Utilizado en la Investigación.....	52
8.3 Fuentes.....	53
8.4 Instrumentos de Recolección de información.....	53
8.5 Procesamiento de la Información.....	54
9. DIAGNÓSTICO.....	56
9.1 Análisis Interno HIELO AL POLO NORTE.....	56
9.2 Análisis del Negocio.....	59
9.3 Diagnóstico de la Organización y por Áreas.....	60
9.3.1 Organización.....	61
9.3.2 Área Administrativa.....	62
9.3.3 Área de Mercadeo.....	64
9.3.4 Área de Finanzas.....	64
9.3.5 Área de Producción.....	65
9.4 Aplicación de la Encuesta.....	66
9.5 Graficas Datos Encuesta.....	73
10. DATOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA.....	78
10.1 Balance General HIELO AL POLO NORTE.....	78
10.2 Análisis Vertical Balance.....	79
10.3 Análisis Horizontal Balance.....	80
10.4 Estado de Resultados HIELO AL POLO NORTE.....	81
10.5 Análisis Vertical Estado de Resultados.....	82
10.6 Análisis Horizontal Estado de Resultados.....	83
11. PLAN DE ACCIÓN O INTERVENCIÓN.....	84
12. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	84
12.1 Realizar el Diagnóstico Interno y Externo de la Empresa.....	84
12.1.1 Matriz EFI (Evaluación del Factor Interno).....	84
12.1.2 Matriz EFE (Evaluación del Factor Externo).....	87
12.1.3 Análisis DOFA.....	88
12.1.4 Cinco Fuerzas de Porter – Diamante competitivo.....	89

12.1.5 Matriz PEYEA (Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de La acción.....	92
12.2 Diagnosticar la Estrategia de ventas que se está llevando a cabo en la Empresa.....	97
12.3 Conceptualizar la Estrategia deseada basada en la Perspectiva Financiera del Balanced Score Card.....	98
12.4 Determinar los Indicadores adecuados que nos permitan aumentar La productividad y competitividad en la empresa HIELO AL POLO NORTE, basándose en la Perspectiva Financiera del Balanced Score Card.....	100
12.4.1 Indicadores de Liquidez.....	101
12.4.2 Indicadores de Actividad.....	103
12.4.3 Indicadores de Rendimiento.....	105
12.4.4 Indicadores de Apalancamiento.....	107
13. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	109
13.1 Cuadro de Mando de Integral.....	113
13.1.1 Perspectiva Financiera.....	114
13.1.2 Perspectiva de Clientes.....	115
13.1.3 Perspectiva de Procesos Internos.....	116
13.1.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	117
13.2 Mapa Estratégico.....	118
14. CONCLUSIONES.....	119
15. RECOMENDACIONES.....	120
16. BIBLIOGRAFIA.....	121

TABLA DE TABLAS

1. RESUMEN METODO DE INVESTIGACION.....	55
2. ANÁLISIS INTERNO HIELO AL POLO NORTE.....	56
3. DATOS GENERALES HIELO AL POLO NORTE.....	57
4. ANÁLISIS DEL NEGOCIO.....	59
5. ENCUESTAS.....	67
6. BALANCE GENERAL HIELO AL POLO NORTE.....	78
7. ANÁLISIS VERTICAL BALANCE.....	79
8. ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE.....	80
9. ESTADO DE RESULTADOS HIELO AL POLO NORTE.....	81
10. ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS.....	82
11. ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS.....	83
12. MATRIZ EFI.....	85
13. MATRIZ EFE.....	87
14. ANÁLISIS DOFA.....	88
15. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES.....	89
16. AMENAZA DE ENTRADA NUEVOS COMPETIDORES.....	90
17. AMENAZA INGRESO PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	90
18. PODER NEGOCIACION PROVEEDORES.....	91
19. PODER NEGOCIACION CONSUMIDORES.....	91
20. MATRIZ PEYEA.....	93
21. RESULTADOS PEYEA.....	87
22. INDICADORES FINANCIEROS HIELO AL POLO NORTE.....	100
23. INDICADORES DE LIQUIDEZ.....	101
24. INDICADORES DE ACTIVIDAD.....	103
25. INDICADORES DE RENDIMIENTO.....	105
26. INDICADORES DE APALANCAMIENTO.....	107
27. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	113

TABLA DE GRÁFICAS

1. LOGO HIELO AL POLO NORTE.....	10
2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	11
3. PRESENTACION DEL PRODUCTO.....	11
4. DIAGRAMA PERSPECTIVAS BSC.....	19
5. DIAGRAMA EJEMPLO MAPA ESTRATÉGICO.....	20
6. SECUENCIA DESARROLLO BSC.....	21
7. FACTORES EN QUE SE CENTRA EL CONTROL DE GESTION.....	25
8. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	44
9. MAPA DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA.....	48
10. MAPA DE SANTIAGO DE CALI.....	49
11. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA HIELO AL POLO NORTE.....	58
12. GRAFICAS ENCUESTAS.....	74
13. CINCO FUERZAS DE PORTER.....	89
14. MATRIZ PEYEA.....	95
15. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO Y PRODUCTIVIDAD.....	100
16. CAPITAL DE TRABAJO.....	102
17. RAZÓN CORRIENTE.....	102
18. PRUEBA ACIDA.....	103
19. ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES.....	104
20. ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR.....	104
21. PERIÓDO PROMEDIO DE COBRO.....	104
22. MARGEN NETO DE UTILIDAD.....	106
23. RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO.....	106
24. RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL.....	106
25. ENDEUDAMIENTO TOTAL.....	108
26. CONCENTRACIÓN DE ENDEUDAMIENTO.....	108
27. AUTONOMIA.....	108
28. PERSPECTIVAS DE ANÁLISIS.....	109
29. PERSPECTIVA FINANCIERA.....	112
30. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	112

31. PERSPECTIVA FINANCIERA.....	114
32. PERSPECTIVA DE CLIENTES.....	115
33. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.....	116
34. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	117
35. MAPA ESTRATÉGICO HIELO AL POLO NORTE.....	118

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas contemporáneas se enfrentan a condiciones muy cambiantes, lo cual les exige implementar estrategias claras y algún modelo de gestión para ser más eficiente, eficaz y que ayude a generar mejores niveles de rendimiento. Las investigaciones se enfocan con frecuencia en aquellas de mayor tamaño, por su grado de influencia en el entorno económico; sin embargo, es cada vez más común profundizar en las características organizacionales que determinan su funcionamiento, como ocurre en la actualidad con la investigación sobre las compañías familiares.

La idea de empresa familiar evoca la necesidad de constituir una organización económica sostenida por vínculos de afinidad reconocidos socialmente, como la relación entre padres e hijos, entre hermanos o individuos con algún parentesco. Su objetivo es darle continuidad generacional al derecho de propiedad y su control, ya sea para garantizar la seguridad económica de la familia, conservar la herencia o mantener la unión parental.

Hoy, las empresas se enfrentan a condiciones de competencia creciente, tecnologías nuevas, cambios a nivel del entorno y cambios de tipo social; estos cambios conllevan a desafíos nuevos para el empresario, en especial la forma de gestionar sus empresas y con ello los nuevos paradigmas de gestión. En el caso de las empresas familiares, además de estos cambios se enfrentan a una serie de problemas y conflictos los que la hacen mas vulnerable que a una empresa no familiar, en especial al implementar un modelo de gestión adecuado. Por ello, cada día aumenta la importancia de mejorar la gestión en este tipo de empresas e implementar Sistemas de Control de Gestión de tipo estratégico.

La gestión estratégica de cualquier empresa requiere de precisión, objetividad y, por tanto, de mediciones. Quienes buscan alinearse con la visión de la compañía y, sobre todo, quienes se preocupan de que se sustenten los pilares de la razón de ser del negocio, que se encuadran a su

vez en el concepto de misión; necesitan apoyarse en una herramienta como el cuadro de mando integral, que va más allá de indicadores demasiado tangibles o de una perspectiva excesivamente táctica.

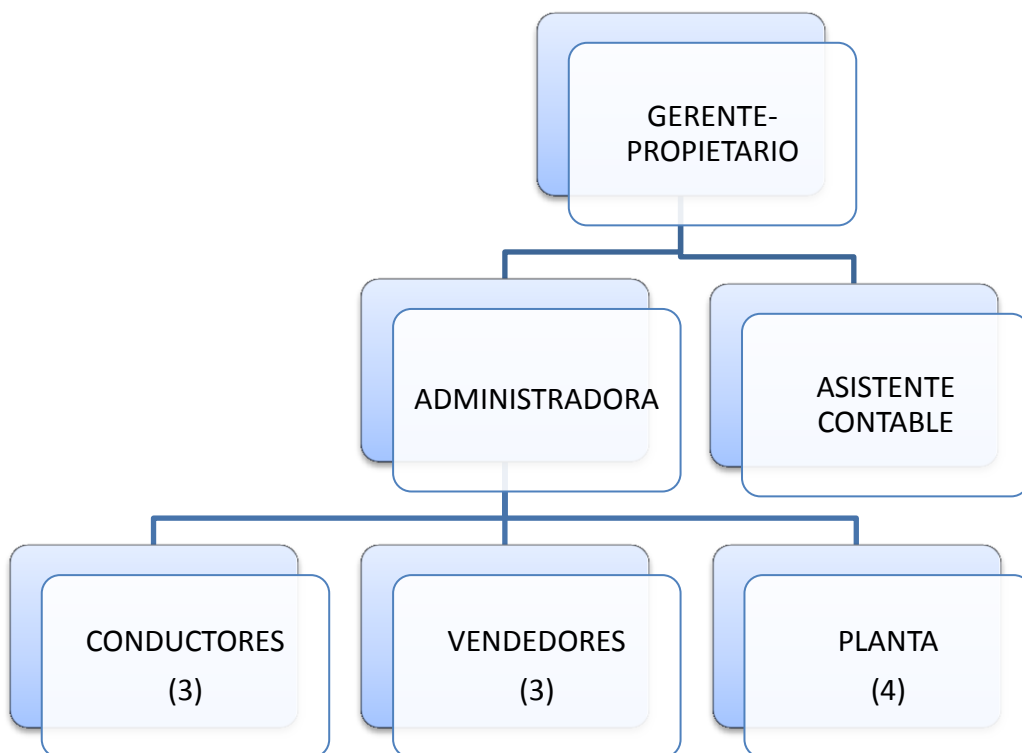
2. HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

Nuestra investigación y trabajo de práctica empresarial esta dirigido a la Empresa JARAMILLO SEJNAUI & CIA S EN CS, cuyo nombre comercial es HIELO AL POLO NORTE, es una empresa que por su trayectoria y diferentes presentaciones de su producto se destaca como una de las mas reconocidas del sector.



Hielo Al Polo Norte nace hace 22 años como la alternativa que necesitaba en ese entonces el mercado del hielo, dado la alta demanda que existía y las pocas empresas que podían suplir las necesidades. Desde el principio la filosofía de la empresa ha sido distinguirse por la prestación de un excelente servicio con un producto de primera calidad. La renovación tecnológica y el material humano son sin duda grandes baluartes que nos han llevado a convertirnos en la empresa de mayor venta de hielo en la ciudad de Cali.

2.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA HIELO AL POLO NORTE



HIELO AL POLO NORTE Ofrece al mercado sus Marcas.

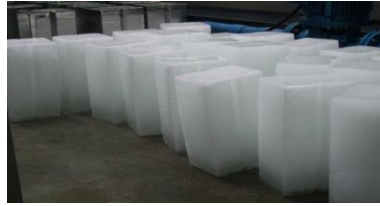
Elaborado con agua potable microfiltrada y tratada, seguimos estrictamente las normas expedidas por el Ministerio de salud, invima y las normas desarrolladas en nuestros sistemas de calidad, ofreciendo un producto con los mejores estándares.

2.2 PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO

Tubular



En bloque



Molido



2.3 CANALES DE DISTRIBUCCIÓN

Cadena de autoservicios, supermercados, clubes sociales, hoteles, moteles, industria, restaurantes, establecimientos nocturnos, estaciones de servicio, licoreras, casas de banquetes.

3. VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

3.1 VISIÓN

Ser reconocida por su solidez y seriedad basada en la fabricación de hielo tubular, en bloques y molido para uso domestico, comercial e industrial. Para el año 2017 crear puntos de distribución en zonas rurales con modelos de organización, orden y limpieza, destacándonos como una empresa innovadora y competitiva a nivel industrial.

3.2 MISIÓN

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con la producción y mercadeo de nuestros productos. Crecer con rentabilidad, desarrollar nuevos proyectos, retribuir adecuadamente a nuestros socios, brindar bienestar a nuestros trabajadores y sus familias.

3.3 VALORES

Los valores de la empresa HIELO AL POLO NORTE son los pilares más importantes en la organización.

- **Puntualidad:** en este caso se hace referencia a este valor para exigir a los empleados el respeto de los tiempos de llegada y salida, pero sobre todo para con los clientes a la hora de realizar entregas.
- **Calidad:** en este caso se intenta que el producto ofrecido sea de excelencia.
- **Comunicación:** se intenta que las relaciones y conexiones dentro de los miembros de la empresa y con los clientes sea fluida y sincera.
- **Seguridad:** se orienta a generar un vínculo de confianza, que los clientes crean que serán satisfechos en sus necesidades y deseos.
- **Trabajo en equipo:** desde éste se intenta la integración de cada uno de los miembros de la empresa al grupo laboral, que sean promovidos para obtener mejores resultados gracias a un ambiente positivo.
- **Honestidad:** orientado tanto para los miembros de la empresa entre sí, como con los clientes. Se promueve la verdad como una herramienta elemental para generar confianza y la credibilidad de la empresa.

4. JUSTIFICACIÓN

El modelo propuesto en este trabajo es importante porque tiene como fin realizar una estrategia para la empresa JARAMILLO SEJNAUI & CIA S EN CS cuyo nombre comercial es HIELO AL POLO NORTE de la ciudad de Cali, ya que se estima que la carencia de un modelo que le permita tomar decisiones estratégicas acertadas, dificulta el desarrollo exitoso de la misma.

La investigación estará situada a dar apoyo a la empresa HIELO AL POLO NORTE como empresa familiar con la finalidad de orientarla en cuanto a su control operativo y financiero y así poder contar con soporte para la toma de decisiones. Así mismo a continuación se mencionan los beneficios que proporcionaría la implementación de una gestión estratégica:

- a) Incrementaría la eficiencia y eficacia de la empresa HIELO AL POLO NORTE como empresa familiar.
- b) Haría posible a sus directivos tomar decisiones acertadas.
- c) Se manejaría información oportuna, rápida y confiable de los resultados del desempeño organizacional.

Actualmente, HIELO AL POLO NORTE **no** considera adecuadamente los indicadores financieros y de procesos que le permita hacer seguimiento, evaluación y control en tiempo real al cumplimiento del conjunto de las metas fijadas, dificultando así la toma de decisiones. De ahí, la necesidad de proponer a la empresa familiar, una estrategia basada en la perspectiva financiera del Balanced ScoreCard, clave de éxito para la evaluación de su desempeño.

Esta investigación beneficiaría a la Empresa Hielo al Polo Norte propiedad de la Familia Jaramillo Sejnaui en cuanto a conocimientos actualizados sobre indicadores de gestión que pueden ser utilizados para conocer su situación actual.

Estos indicadores ofrecerán una información clara y concisa a la administradora para la toma acertada de decisiones.

La investigación le permitirá a la Empresa obtener información acerca de su manera de operar que pudiera conducirla a cambiar estrategias de funcionamiento y crear niveles de competencia en la misma y a su vez atacar aquellas debilidades que se traducirían en incrementos de beneficios.

Permitirá a la Empresa crear, establecer y poner en práctica técnicas que ayudarían a fortalecer su imagen lo que a su vez generaría competencia frente a otras empresas del mismo sector.

Es factible que investigaciones como esta y otras futuras, proporcionen al tema objetos de estudio, en buscar innovaciones en la propia realidad de nuestro entorno de este modo descubrir nuevos caminos alternativos para alcanzar el éxito.

Finalmente es importante para nosotras como estudiantes, porque además de cumplir con un requisito académico se estará realizando el esfuerzo de confrontación con una realidad, lo cual podrá decirnos si tenemos capacidad para poner en práctica los conocimientos adquiridos en un ambiente real.

5. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

5.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En la empresa HIELO AL POLO NORTE, no existe un plan estratégico que obedezca a un modelo estandarizado ni sustentado sobre bases teóricas, por tanto las operaciones y

decisiones se han ejecutado empíricamente; esto ha representado grandes pérdidas en materia de recursos y oportunidades para la compañía. Por ejemplo, la toma de decisiones ha carecido de bases y conocimiento real de la situación de la empresa, lo que trae como consecuencia perder su enfoque y dirección.

A razón de la ausencia estratégica, la compañía ha venido perdiendo su capacidad de influir en el medio, y ha perdido la capacidad de aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno, además ha aumentado el impacto de las amenazas externas y se ha detectado el crecimiento y fortalecimiento de los competidores de la región; se ha dificultado notablemente el crecimiento de la empresa en comparación a otras de la misma industria. También se ha visto afectada la capacidad de adquisición de recursos para la inversión y para el cumplimiento de las obligaciones actuales.

Los estudios que se han realizado sobre este tema en la región y otras partes del mundo, se relacionan a continuación:

1) Diseño e implementación de un sistema de monitoreo de Balanced Score Card para los clientes de una consultora. Universidad de Chile Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas - Departamento de Ingeniería Industrial – Tesis para optar por el título de Ingeniero Civil Industrial.

El Balanced Score card está compuesto por una serie de elementos conectados entre sí, que permiten definir la estrategia de la compañía en todos sus aspectos. Según Kaplan y Norton los componentes esenciales del Balanced Score card son:

- **Misión:** corresponde a la razón de existir de la empresa. Generalmente se define a largo plazo, y no cambia en el tiempo como sí lo pueden hacer los valores y la visión. La misión es el punto de origen en que las personas se deben ver motivadas e

identificadas con el propósito de la compañía, por lo que debe ser fácil de entender y estar expresada en términos y lenguaje de fácil comprensión.

- **Valores:** es la manera de actuar que rige a una compañía y sus personas. Corresponde a los principios que se encuentran arraigados en la empresa en su conjunto, que quedan demostrados en el comportamiento diario de todos sus funcionarios.
- **Visión:** corresponde al deseo de donde quiere estar la empresa en el futuro. Sirve de punto de referencia para definir el plan estratégico de la compañía. Debe estar completamente alineada con la misión y valores y seguir las mismas directrices, por lo que permite que todas las personas de la empresa trabajen en la misma dirección.
- **Objetivos estratégicos:** expresan la acción a tomar en relación con una variable estratégica. Deben ser cuantificables de una manera fácil. Los objetivos estratégicos son asignados a las perspectivas estratégicas, y deben ser equilibrados y coherentes entre sí.
- **Perspectivas estratégicas:** son los ejes claves en que se agrupa prácticamente la totalidad de las actividades estratégicas que realiza la compañía. Las perspectivas permiten relacionar los objetivos estratégicos entre sí y permiten equilibrarlos a corto, mediano y largo plazo. Según Kaplan y Norton, las perspectivas se pueden dividir en financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Perspectiva Financiera: indica si la estrategia puesta en práctica y en ejecución contribuye a generar beneficios tangibles a los accionistas. Describe los resultados económicos de la estrategia utilizando indicadores conocidos, como el retorno sobre la inversión, el valor agregado económico, las ganancias operativas, los ingresos por cliente y el costo por unidad producida.

Perspectiva del Cliente: identifica los segmentos de clientes y de mercado que proporcionen rendimientos financieros. Comprende los indicadores de resultado relativo al cliente, como la satisfacción, la retención y el crecimiento, así como indicadores para la propuesta de valor seleccionada para los segmentos de clientes deseados.

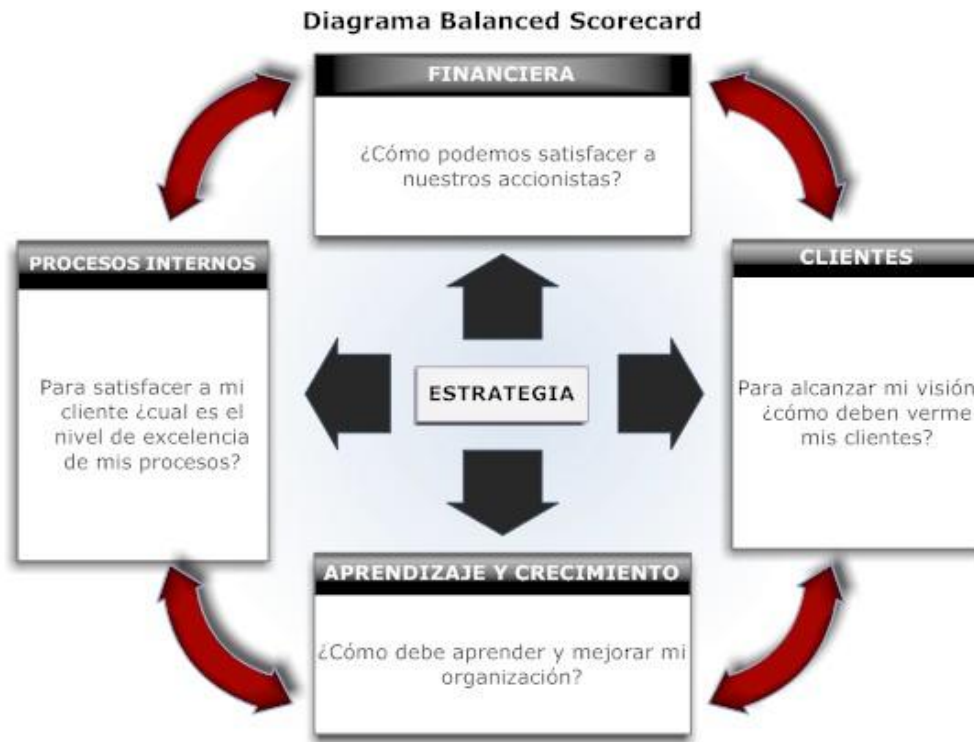
Los objetivos estratégicos de las perspectivas del cliente y financiera describen lo que la empresa desea obtener como resultado de las actividades que realiza.

Perspectiva de Procesos: permite identificar los procesos críticos internos en los que se debe ser excelente, entregando propuestas de valor que atraerán y retendrán clientes. Las organizaciones llevan a cabo cientos de procesos, desde pagar los salarios hasta inventar productos o servicios nuevos. Si bien todos los procesos deben hacerse de la mejor manera posible, sólo unos pocos permiten establecer diferencias concretas en la ejecución de la estrategia corporativa.

Perspectiva de Desarrollo y Aprendizaje: identifica la infraestructura necesaria para crear el valor que genere rentabilidad a corto y largo plazo. Identifica el capital humano, capital de la información y capital organizacional que sustentan los procesos que crean valor.

Los objetivos estratégicos de las perspectivas de procesos y de desarrollo y aprendizaje describen la forma en que la compañía implementará su estrategia.

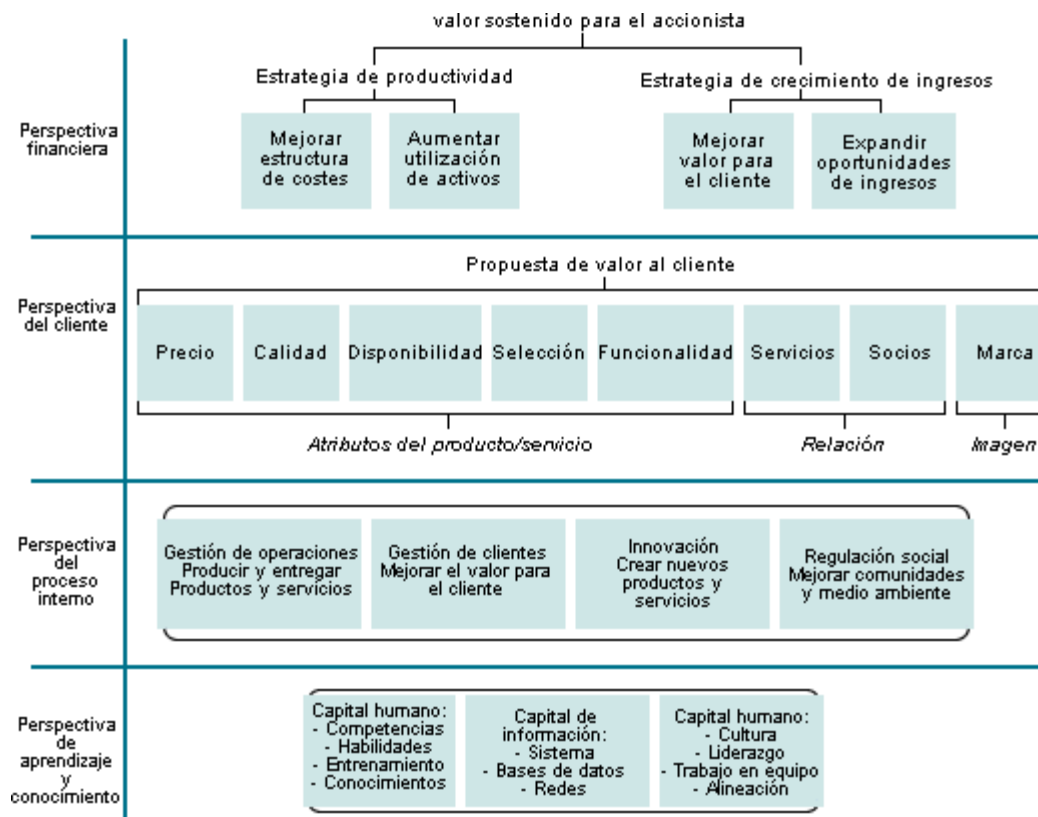
ILUSTRACIÓN 1: LAS PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD



FUENTE: DIAGRAMA DE EJEMPLO DE PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

- **Mapa estratégico:** expresa la estrategia de la compañía, que incluye la misión, visión, valores y objetivos estratégicos. Está constituido por los objetivos estratégicos agrupados por las perspectivas estratégicas, estableciendo relaciones de causa-efecto entre ellos. La lectura del mapa estratégico debe permitir entender cómo los objetivos relacionados permiten conseguir los resultados esperados.

ILUSTRACIÓN 2: EJEMPLO DE MAPA ESTRATÉGICO



FUENTE: DIAGRAMA DE EJEMPLO DE MAPA ESTRATÉGICO

- Indicadores:** son variables asociadas con los objetivos estratégicos que se utilizan para medir su logro en función de los resultados esperados. Constituyen el instrumento central para la medición del desempeño y el control de gestión. Los indicadores pueden ser de naturaleza cuantitativa (simple o compuesta mediante el uso de fórmulas de cálculo) o cualitativa (ordinales o nominales). En general, los indicadores en las perspectivas de clientes y financiera son de resultados, mientras que en las perspectivas de procesos y aprendizaje y crecimiento evalúan la forma en que se desarrollan las actividades de la compañía.

- **Metas:** son los valores deseados que se asignan a los indicadores para especificar el nivel de logro definido para los objetivos a los cuales están asociados. La meta imprime dirección al comportamiento de la organización: ésta se moviliza para aumentar o disminuir el valor del indicador en relación con su valor inicial. La diferencia entre el valor real alcanzado y el valor meta constituye la brecha. En el Balanced Scorecard se pueden utilizar sistemas de alerta para indicar a los responsables la presencia de brechas que excedan los límites preestablecidos.
- **Iniciativas:** son los proyectos de cambio planteados para alcanzar los objetivos estratégicos. Las iniciativas son de inversión si suponen la incorporación de activos que incrementan la capacidad de producción de la empresa. Las iniciativas son de gestión si son proyectos que cambian la forma de realizar las actividades de la empresa.

TABLA 1: SECUENCIA DE DESARROLLO DEL BALANCED SCORECARD



FUENTE: DIAGRAMA DE EJEMPLO DE DESARROLLO DE BALANCED

2) Implementación del Balanced Score Card - Monografía Gabriela Paredes Ingeniera Comercial graduada en la Escuela Politécnica del ejército Quito Ecuador.

Beneficios de implementar el Balanced Score Card

Los beneficios que obtendrá al aplicar el Balanced Score Card se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Contribuye a maximizar la rentabilidad y a la creación de valor en el tiempo.
- El Balanced Score Card le ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.
- El Balanced Score Card ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio.
- La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización
- El mismo concepto del Balanced Score Card permite ir aprendiendo de la estrategia.
- El Balanced Score Card le ayuda a reducir la cantidad de información que puede obtener de los sistemas de información, ya que el BSC extrae lo esencial.
- Mide el grado de contribución personal con los resultados de la empresa.
- Convierte la estrategia en acción.
- Logra que la estrategia sea el objetivo de todos y de todos los días.
- Genera indicadores de control efectivo.
- Permite tomar decisiones oportunas.
- Aumenta la satisfacción de sus clientes.
- Instaure un proceso continuo de generación y modificación de estrategias

Quienes deben implementar el Balanced Score Card

Para saber si su empresa requiere la implementación del BSC, conteste las siguientes preguntas:

- ¿Están claramente identificados todos aquellos factores que influyen en el logro de sus resultados financieros?
- ¿Qué ocurre si la Planificación Estratégica está correctamente definida pero no se está ejecutando de una manera adecuada? ¿Cómo verificar esto?
- ¿Cómo influye la satisfacción del cliente en los resultados financieros?
- ¿Quién garantiza el cumplimiento de sus objetivos y que éstos son los idóneos para la organización?
- ¿Cómo establecer que áreas contribuyen realmente a los resultados de la empresa y en qué medida?
- ¿Qué elementos de juicio tiene la gerencia para llevar a cabo acciones preventivas y correctivas oportunas que busquen la excelencia, liderando el mercado y obteniendo el mayor desempeño y rentabilidad?

3) Las Empresas Familiares frente a la Implementación de sistemas de control de gestión. Forum Empresarial, VOL 7, NUM 2, DIC, 2002, PP. 56-81 – REDALYC.ORG.

Los factores que intervienen en las empresas, su evolución y dónde se centra el control de gestión

Cuando las empresas actúan en los mercados, que son altamente competitivos, se debe tener presente que su funcionamiento está ligado tanto a factores externos como internos, los que se cohesionan para lograr un objetivo: la maximización de beneficios para los propietarios que han invertido sus recursos.

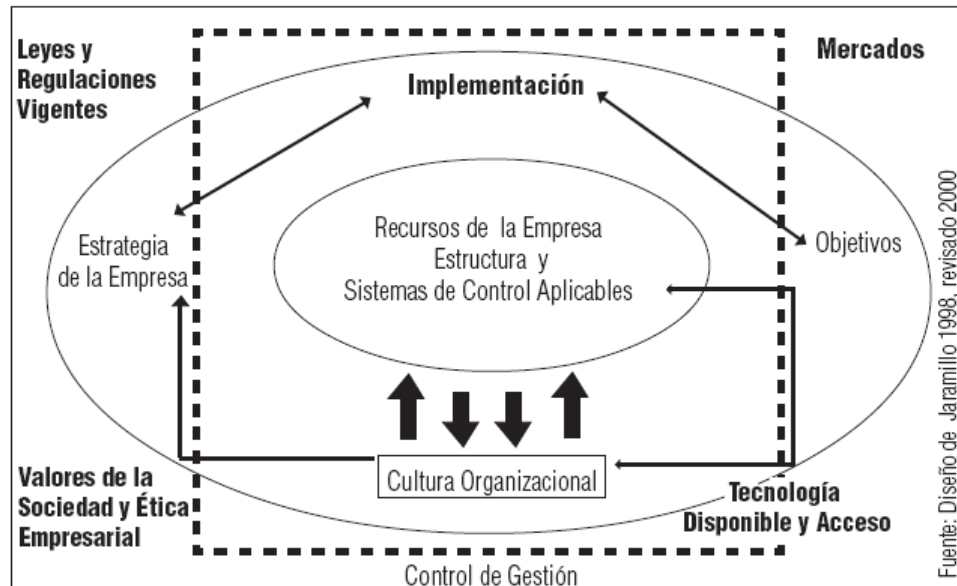
Al plantear el Diseño Organizacional de cualquier empresa, se debe reconocer la influencia directa de algunos agentes externos que ayudan a moldear una forma de acción para el logro de los objetivos empresariales. Entre éstos se cuentan: los mercados en que participamos y el grado de competitividad; la legislación vigente y algunas regulaciones especiales; los valores sociales y la ética empresarial y por último, la tecnología disponible y la facilidad de acceso a ella.

Estos agentes no siempre es posible reconocerlos con claridad, en especial lo concerniente a las relaciones y los elementos que intervienen en el funcionamiento de toda organización (ver diagrama 1). Ello permite verificar que una coordinación correcta de los recursos de la empresa, además de una adecuada estructura organizacional, acorde con una estrategia que responda a la cultura empresarial, va a permitir que los sistemas de control de gestión que se implementen, sean capaces de facilitar las actividades internas.

De esta forma se mantiene la cohesión de los fines de la empresa con las exigencias del entorno. Con el resultado de definir una estructura adecuada, mejorar los procesos, revisar los métodos y procedimientos internos para que, en definitiva, la empresa pueda cumplir con sus exigencias y lograr sus objetivos. En síntesis, estos elementos ayudarán a centrar el Sistema de Control de Gestión a implementarse en cada empresa.

En este ámbito, se entenderá como Sistema de Control de Gestión al proceso a través del cual se utilizan mecanismos formales e informales que puedan influir en el comportamiento de las personas de una organización para que se cumplan los objetivos de la empresa y de la dirección empresarial.

Diagrama 1
Factores en los que se centra el Control de Gestión



FORUM EMPRESARIAL

59

La organización de las empresas y el proceso de control

La dirección de una empresa estará abocada a orientar el comportamiento individual y de la organización hacia los fines y objetivos de la misma, será necesaria la utilización de diversos mecanismos que permitan que la empresa se estructure internamente y se adapte al entorno.

Estos mecanismos pueden ser de carácter formal como: la planificación estratégica, el diseño adecuado de una estructura organizacional y un sistema de información de gestión.

Además, surgen mecanismos no formales que pueden tener incluso, un carácter espontáneo, pero que igualmente, pueden generar comportamientos válidos para la organización y ser consecuentes con los objetivos y con la cultura empresarial. La aplicación de estos elementos o mecanismos y el énfasis que se les dé a cada uno, va a depender en primer lugar, de la evolución que tenga cada organización, y cómo estos elementos se integran en las etapas que sigue la empresa muy diferenciadas unas de otras, de acuerdo a la orientación que sigue cada una y a los objetivos finales que persiguen (Drucker, 1995).

Cada una de las etapas de desarrollo de la empresa tendrá características particulares, que comienzan con la preocupación inicial de generar un “producto o servicio” para obtener mayores utilidades.

En las etapas siguientes, se reconoce la importancia de los mercados, necesarios para crecer y sobrevivir ante la creciente competencia.

Por último, llega la etapa que implica concentrarse en el desarrollo futuro de la empresa, con énfasis en el largo plazo, lo que hará necesario plantear directrices, formular objetivos, analizar las estructuras, los procedimientos y el retorno sobre los recursos invertidos (Plaza, 1994).

Los sistemas de control que son aplicables en las empresas

En función de la combinación de mecanismos de controles formales o informales que se utilicen en una empresa, ya sea para adaptarse al entorno o para facilitar su control interno, se pueden considerar, al menos, cuatro tipos de sistemas de control. Dependiendo de las situaciones y de las empresas que se están evaluando se pueden aplicar los siguientes:

- **Control ejecutado por la familia:** Son controles basados en la gestión de la empresa, que se realizan en organizaciones pequeñas y muy centralizadas y que requieren de liderazgo y supervisión directa del propietario o principal directivo. Este empresario no acepta críticas a sus modelos de control, generalmente no hay estrategias ni objetivos claros y las acciones que se realizan se aplicarán, predominantemente, en actividades rutinarias, en las que es difícil plantear algún grado de formalización y prevalece siempre la opinión del propietario (Amat, 2000).

- **Control burocrático:** Es admisible en aquellas actividades rutinarias que permiten una elevada formalización y en las que existen procedimientos para todo, permitiendo descomponer las actividades y tareas en elementos fácilmente definibles y repetitivos.
- **Controles por resultado:** El entorno en el cual se maneja este control es aquel de alta competencia y de actividades relativamente rutinarias. Debe producirse además, una descentralización en la toma de decisiones y especificar en términos cuantitativos una serie de objetivos e indicadores de resultado.
- **Control ad-hoc:** Este sistema suele ser usado en organizaciones en las que, aunque podría utilizarse un sistema de control por resultados, se prefieren sistemas de control informales, basados en la supervisión directa y la confianza personal. Se utiliza cuando existe una elevada descentralización y en los casos en que es difícil formalizar las tareas, preverlas, medirlas y evaluar el resultado de la acción.

Posteriormente, en cada empresa, debe considerarse que la efectividad de cada sistema dependerá de la empresa en que se aplique. Además, debe considerarse el entorno en que se desenvuelven las actividades empresariales, la formalidad o informalidad de los controles, el grado de centralización de las decisiones y por último, las características personales de quienes dirigen la organización.

Las empresas familiares ante la implementación del control de gestión

Las empresas familiares son organizaciones privadas de negocios cuya característica principal es que la tenencia de la propiedad recae, al menos, en manos de una familia (Amat, 2000). A partir de esta definición, es necesario reconocer que el nacimiento de una empresa familiar, generalmente, sucede como consecuencia de las necesidades propias de la familia que funda la organización, la cual necesita crecer y desarrollarse. Lograr este objetivo es la responsabilidad

del jefe de la familia o en su defecto de otro líder de ésta. El resto de la familia pasa a constituir la fuente inicial de mano de obra, pero cuando la familia crece, algunos miembros no trabajan en la empresa (Jaramillo, 1998).

La singularidad de este tipo de empresas, radica en el hecho de que los lazos de los gestores de la misma, son más importantes y determinantes que los que vinculan a otros empresarios. Se trata en todo caso, de lazos de consanguinidad, valores sociales y éticos compartidos y de afinidad familiar, no solamente relaciones comerciales o económicas. Son estos lazos, los que con todas sus peculiaridades, agregan una serie de características a las empresas familiares, que las hacen que requieran un análisis diferente respecto de las demás empresas privadas. Tienen además características de mayor impersonalidad entre los dueños del capital lo que provoca consecuencias sociales, económicas y, sobre todo, administrativas para la actividad empresarial (De Carlos, 1988).

5.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Como se mencionó anteriormente, los procesos en la empresa HIELO AL POLO NORTE se llevan a cabo de forma empírica y experimental, por tanto, se estima necesario apoyarse en una herramienta como lo es el desarrollo de una estrategia basada en la perspectiva financiera del Balanced Score Card que permita aumentar la productividad y competitividad; que oriente y enfoque a la empresa a estandarizar los procesos, así como sugerir una mejor forma de trabajo.

Esta carencia de planeación y organización ha estado presente en la empresa desde sus inicios y ha traído consecuencias desfavorables para la compañía en materia de crecimiento y rentabilidad. En el análisis preliminar, se identificaron los siguientes aspectos o síntomas para determinar que la compañía presenta este problema:

- Debilitamiento del proceso de toma de decisiones.
- Ausencia de indicadores que apoyen la toma de decisiones.
- Desconocimiento del comportamiento del entorno.
- Pérdida de competitividad.
- Desaprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno.

Por lo anterior, este proyecto pretende responder a la siguiente pregunta:

¿COMO DISEÑAR UNA ESTRATEGIA BASADA EN LA PERSPECTIVA FINANCIERA DEL BALANCED SCORE CARD QUE PERMITA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA HIELO AL POLO NORTE?

5.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿En qué escenario se desenvuelve la compañía, en su ambiente interno y externo?
- ¿Cómo diagnosticar acertadamente la estrategia de ventas implementada en la empresa?
- ¿Cómo identificar cual sería la estrategia apropiada basándose en la perspectiva financiera del Balanced Score Card?
- ¿Qué se debe tener en cuenta para determinar los indicadores adecuados que nos permitan aumentar la productividad y competitividad en la empresa basándose en la perspectiva financiera del Balanced Score Card?

6. OBJETIVOS

6.1 OBJETIVO GENERAL

DISEÑAR UNA ESTRATEGIA BASADA EN LA PERSPECTIVA FINANCIERA DEL BALANCED SCORE CARD QUE PERMITA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA HIELO AL POLO NORTE

6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar el diagnóstico interno y externo de la empresa HIELO AL POLO NORTE.
- Diagnosticar la estrategia de ventas que se esta llevando a cabo en la empresa.
- Conceptualizar la estrategia deseada, basada en la perspectiva financiera del Balanced Score Card.
- Determinar los indicadores adecuados que nos permitan aumentar la productividad y competitividad en la empresa basándose en la perspectiva financiera del Balanced Score Card.

7. MARCO DE REFERENCIA

7.1 MARCO TEORICO

Dentro del proceso de elaboración de esta practica empresarial, una vez que se definió el problema en términos precisos y explícitos, fue necesario conocer los estudios e investigaciones previas sobre el tema, con la finalidad de situar al problema dentro de un

conjunto de conocimientos lo más sólido posible, para ofrecer una conceptualización adecuada a los términos utilizados y convertirlos en acciones concretas.

Desde sus orígenes a comienzos del siglo XX, el desarrollo del conocimiento financiero, se ha caracterizado por cambios radicales en su objeto de estudio desde su aparición hasta nuestros días, evolucionando desde una esfera descriptiva que se centró en los aspectos legales de las fusiones, consolidaciones, formación de nuevas empresas y emisión de valores, así como en aspectos netamente operativos y de rutina, ejercidos comúnmente por el tesorero de la organización; pasando por el enfoque tradicional, donde el centro de atención fue la quiebra y reorganización empresarial, la liquidez corporativa, la presupuestación de capital, el financiamiento y la regulación de los mercados de valores en un contexto caracterizado por el fracaso en los negocios y mercados debido a la gran depresión de 1930 y la primera guerra mundial. Posteriormente, vino una de las épocas más florecientes en el conocimiento financiero a partir de la década de 1950 y hasta 1973, período durante el cual se produjeron los más grandes avances teóricos en esta materia, apoyados en teorías y herramientas de otras ciencias como las matemáticas y la economía, que permitieron la comprobación empírica del comportamiento de las variables financieras claves tanto corporativas como de mercado, a través de sofisticados modelos de análisis y predicción.

En la actualidad, el carácter científico de las finanzas viene dado por su preocupación ante el riesgo y la incertidumbre en un contexto globalizado. Su método científico se centra en la valoración neutral al riesgo, a partir del cual se han generando nuevos avances en materia financiera tanto corporativa como de mercado en el pasado reciente.¹

¹ Luz Stella Flórez Ríos/Evolución de la teoría financiera en el Siglo XX

EVOLUCIÓN DE LAS FINANZAS²

El conocimiento financiero en su acepción mas general, tiene sus raíces en la economía pero orientado al manejo de la incertidumbre y el riesgo con miras a alcanzar un mayor valor agregado para la empresa y sus inversionistas. Desde su aparición a comienzos del siglo XX, ha pasado por una serie de enfoques que han orientado la estructuración actual de una disciplina autónoma, madura, y con un alto grado de solidez en cuanto tiene que ver con la correspondencia de muchos de sus modelos con la realidad, jugando un papel preponderante tanto para la interpretación de la realidad económica como para la toma de decisiones a nivel corporativo. Como lo diría García Fierro (1990, 166), "múltiples son los factores que han contribuido al desarrollo teórico de las finanzas: el capitalismo moderno que se caracteriza por la presencia de grandes monopolios con altos niveles de concentración de la producción en todo el mundo y, el predominio del capital financiero...

Las fluctuaciones económicas y el desarrollo científico-técnico que han permitido que las finanzas evolucionen desde una esfera descriptiva a otra donde el análisis se convierte en su esencia, teniendo como base los desarrollos microeconómicos de equilibrio de mercado así como los métodos matemáticos y la revolución electrónica que ha facilitado la labor de comprobación empírica de muchos modelos".

La evolución del conocimiento financiero, ha sido tratada por varios autores entre los cuales se destacan García Fierro (1990, 166-169), Solomón (1964, 18-35), Van Horne (1993, 2-7), Weston y Copeland (1996, 11-13), Emery y Finnerty (2000, 8) quienes coinciden en desarrollar los enfoques descriptivo, tradicional y moderno para la comprensión del avance teórico de las finanzas:

² Tomado del documento: FLÓREZ RIOS, Luz Stella (2005). Propuesta de línea de investigación en Finanzas Empresariales. En: Grafías disciplinares de la UCPR N° 2. 30 p. Este aparte se muestra sustancialmente mejorado en el presente estudio.

ENFOQUE EMPÍRICO O DESCRIPTIVO

Surge con el nacimiento mismo de las finanzas empresariales y cubre un período que va desde finales del siglo XIX hasta 1920, se centra en el estudio de aspectos relacionados con la formación de nuevas empresas, la determinación de los costos de producción para calcular un nivel de ganancias que le permitiera al ente seguir operando en los mercados y lograr una expansión hacia el futuro, la recopilación de información sobre títulos e instituciones participantes en el mercado financiero, funciones operativas tales como: ingresos, desembolsos, protección y custodia de fondos y valores, preparación de nóminas, supervisión de operaciones, administración de bienes inmuebles e impuestos, negociación y contratación de seguros, teneduría de libros; generalmente ejercidos por el tesorero de la empresa. Frente a esta diversidad de prácticas organizativas, la médula de las funciones financieras que rodean al tesorero responde a la característica de responsabilidades de rutina más que como administración financiera propiamente dicha.

ENFOQUE TRADICIONAL

El enfoque tradicional de las finanzas empresariales que va de 1920 a 1950, supone que la demanda de fondos, decisiones de inversión y gastos se toman en alguna parte de la organización y le adscribe a la política financiera la mera tarea de determinar la mejor forma posible de obtener los fondos requeridos, de la combinación de las fuentes existentes.

Es así como surge una nueva orientación de las finanzas, utilizando las tendencias de la teoría económica, y mirando como central, el problema de la consecución de fondos, las decisiones de inversión y gastos, la liquidez y la solvencia empresarial, debido entre otros factores al notable crecimiento de la propiedad privada de acciones, el interés del público en las corporaciones después de la primera guerra mundial y la intrincada red de instituciones

mediante las cuales se podían obtener los fondos requeridos. A partir de esta época, cuando el trabajo académico en administración de empresas y en finanzas creció a gran escala, se dedicó algún esfuerzo a la presupuestación de las actividades de corto y largo plazo, especialmente en lo relacionado con el presupuesto de capital, el establecimiento del costo de capital, llegándose al estudio del valor de mercado de la empresa y a un intento por unificar las decisiones financieras alrededor de este último concepto.

Pioneros de la teoría financiera en esta época, se encuentra la Teoría de Inversiones de Irving Fisher (1930), quien ya había perfilado las funciones básicas de los mercados de crédito para la actividad económica, expresamente como un modo de asignar recursos a través del tiempo.

En el desarrollo de sus teorías del dinero, John Maynard Keynes (1930, 1936), John Hicks (1934, 1935, 1939), Nicholas Kaldor (1939) y Jacob Marschak (1938) ya habían concebido la teoría de selección de cartera en la cual la incertidumbre jugó un papel importante. En cuanto se refiere a la actividad especulativa (la compra/venta temporal de bienes o activos para reventa posterior), con su trabajo pionero sobre mercados de futuros, John Maynard Keynes (1923, 1930) y John Hicks (1939) argumentaron que el precio de un contrato de futuro para la entrega de una materia prima, estará generalmente por debajo del precio spot esperado de aquella materia (lo que Keynes llamó "la deportación normal "). Nicholas Kaldor (1939) analizó si la especulación influía en la estabilización de precios y, así, amplió considerablemente la teoría de preferencia de liquidez de Keynes. John Burr Williams (1938) fue uno de los primeros economistas interesados en el tema de los mercados financieros y de cómo determinar el precio de los activos con su teoría sobre el valor de la inversión. Él argumentó que los precios de los activos financieros reflejan "el valor intrínseco" de un activo, el cual puede ser medido por la corriente descontada de futuros dividendos esperados del activo.

En su etapa superior (1945), el énfasis se centra en trabajar el problema del riesgo en las decisiones de inversión -que conlleva al empleo de la matemática y la estadística-, así como en el rendimiento para los accionistas, el apalancamiento operativo y financiero y la administración del capital de trabajo. De esta época es la obra del profesor Erich Schneider “inversión e interés”, -citado por García Suárez (2005, 1-7)- en la que se establece la metodología para el análisis de las inversiones y se esbozan los criterios de decisión financiera que conduzcan a la maximización del valor de la empresa en el mercado.

ENFOQUE MODERNO O MODERNA ECONOMÍA FINANCIERA

En las siguientes décadas (1950 a 1976), el interés por el desarrollo sistemático de las finanzas, fue estimulado por factores relacionados con el rápido desarrollo económico y tecnológico, presiones competitivas, y cambios en los mercados, que requerían un cuidadoso racionamiento de los fondos disponibles entre usos alternativos, lo que dio lugar a un sustancial avance en campos conexos como: la administración del capital de trabajo y los flujos de fondos, la asignación óptima de recursos, los rendimientos esperados, la medición y proyección de los costos de operación, la presupuestación de capitales, la formulación de la estrategia financiera de la empresa y la teoría de los mercados de capitales.

En esta época, se genera una profundización y crecimiento de los estudios del enfoque anterior, produciéndose un espectacular desarrollo científico de las finanzas, con múltiples investigaciones y estudios empíricos, imponiéndose la técnica matemática y estadística como instrumentos adecuados para el desarrollo de este campo disciplinar.

Es así como se va cimentando la moderna teoría financiera a partir de dos ramas bien diferenciadas como son las finanzas de mercado y las finanzas corporativas, que en palabras de Merton H. Miller (citado por Azofra P, 2005,125) se denominan enfoque macronormativo

(de los departamentos de economía) y enfoque micronormativo (de las escuelas de negocios) respectivamente.³

Antes de entrar en tema, se considera necesario dedicarle algunas líneas a lo que son las bases de esta poderosa herramienta (Cuadro de Mando Integral (CMI)), la gestión de estas bases, definirá en gran medida su éxito o fracaso.

PLANIFICACIÓN

Según Jiménez⁴ “La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos”.

Algunos autores coinciden en que la Planificación es un proceso por medio del cual se establecen metas y objetivos y permite determinar los medios para alcanzarlos.⁵ De esta forma, se puede asegurar que la planificación no es más que un proceso perpetuo que no termina con la simple formulación de un plan, sino más bien implica un reajuste permanente y continuo entre medios, actividades y fines, y sobre todo, de caminos y procedimientos a través de los cuales se pretende incidir sobre algunos aspectos de la realidad en pro del bienestar de la Organización.

Subamos al helicóptero y parémonos en nuestra posición de Gerente, para nosotros la planificación no es más que un proceso de creación y preparación de decisiones referentes al futuro del sistema a dirigir (a corto, mediano y largo plazo), con lo que se cocinan futuras decisiones.

³ Ecos de Economía No. 27 Medellín, octubre de 2008

⁴ Jiménez C. W. (1982). Introducción al estudio de la teoría administrativa, México; FCE.

⁵ Steiner, G. A. (1969). Top management planning, Mac Millan. New York.

Este proceso se basa en un pronóstico, en una proyección previamente estudiada y elaborada según métodos específicos y se amalgaman, basándose en competencias especializadas, según las áreas del sistema; por ejemplo: planificación financiera (presupuesto), planificación de personal (plantilla, asignaciones, vacaciones, entrenamiento, beneficios), planificación de la producción de bienes o servicios, planificación del mantenimiento (predictivo, preventivo, correctivo), etc.

LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS (APO)

Han transcurrido más de 59 años desde que Peter F. Drucker, considerado un científico social, la figura más importante en el campo de la gerencia, padre de la administración por objetivo y figura estelar en toda la historia del pensamiento económico y administrativo, emitió por primera vez su proclama profética de que todas las organizaciones deberían manejarse por objetivos.⁶

La administración por objetivos (APO), la dirección por Objetivos (DpO), Management by Objectives (MBO), la administración por resultados o simplemente, la Gerencia por Objetivos, hace que los objetivos sean operativos mediante un proceso de alineación donde los objetivos bajan en forma de cascada por toda la organización. Los objetivos generales - estratégicos de la empresa (Planificación Estratégica) se traducen en objetivos específicos para cada nivel jerárquico subsiguiente. Como los gerentes de las unidades bajas participan con sus colaboradores, en el establecimiento de sus propias metas, la APO funciona de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo. El resultado es una pirámide que alinea los objetivos de un nivel con los del siguiente.

⁶ Drucker, P. F. (1954). The practice of Management, Nueva York: Harper & Row.

INDICADORES E INDUCTORES

Son índices cuantitativos y cualitativos (cifras o enunciados que dan a conocer la situación en un momento dado), que permiten verificar el logro o consecución de objetivos, identificar si existen variaciones entre lo programado y lo ejecutado y deducir cual es la situación actual de gestión.

Tras analizar un número considerablemente grande de Indicadores, encontramos que éstos se dividen en dos grandes grupos, Indicadores de Resultados e Indicadores de Desempeño. Los primeros nos informan lo ocurrido (pasado, autopsias) y los segundos, nos indican lo que está ocurriendo (presente, biopsia) para así tomar las acciones del caso, en función de mejorar y optimizar los resultados.

Sin menospreciar o quitarles importancia a los Indicadores de Resultado, los Indicadores de Desempeño o Inductores, también conocidos como Indicadores de Gestión, representan la pieza clave para el logro del éxito.

Nuestro trabajo estará enfocado en una de las Teorías de la Administración con énfasis en la estructura de la organización que es la TEORÍA NEOCLÁSICA principalmente en la ADMINISTRACION POR OBJETIVOS cuyo padre es Peter Ferdinand Drucker:

La Teoría Neoclásica surgió de la necesidad de utilizar los conceptos válidos y relevantes de la Teoría Clásica. El punto fundamental de la Teoría Neoclásica es definir la administración como una técnica social básica, lo que conlleva a conocer los aspectos técnicos y específicos del trabajo como también los aspectos relacionados con la dirección de personas dentro de una organización.

Entre las características más importantes de la Teoría Neoclásica podemos mencionar:

1. Énfasis en la práctica de la administración. La teoría neoclásica se caracteriza por hacer gran énfasis en los aspectos prácticos de la administración, por el pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos.

2. Reafirmación relativa de los postulados clásicos. El enfoque neoclásico utiliza la mayor parte de los conceptos clásicos, estructura de la organización lineal, funcional y línea - staff, relaciones de línea y asesoría, problema de autoridad y responsabilidad y departamentalización.

3. Énfasis en los principios generales de administración. Estos cumplen un papel equivalente al de las leyes en las ciencias físicas, pues buscan demostrar una relación causa-efecto. Los principios no deben tomarse de manera rígida y absoluta sino relativa y flexible.

4. Énfasis en los objetivos y en los resultados. La organización debe estar determinada, estructurada y orientada en función de éstos. Los resultados que deben alcanzarse, como medio de evaluar el desempeño de las organizaciones. Los objetivos son valores buscados o resultados deseados por la organización.

5. Eclecticismo.

Los autores neoclásicos son bastante eclécticos y recogen el contenido de casi todos los teoremas Administrativos

PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA ORGANIZACIÓN

- **División del trabajo:** El trabajo, consiste en descomponer un proceso complejo en una serie de pequeñas tareas. Comenzó a aplicarse con mayor intensidad con la llegada de la Revolución Industrial, lo cual provocó un cambio radical en la producción.

- **Especialización:** La especialización permite incrementar la cantidad y la calidad de la producción; la especialización del trabajo propuesta por la administración científica fue una manera de disminuir los costos de producción y aumentar la eficiencia.
- **Jerarquía:** La pluralidad de funciones impuesta por la especialización requiere el desdoblamiento de la función demandando, cuya misión es dirigir las actividades para que cumplan en armonía sus respectivas misiones. También denominado principio escalar.

FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR.

- **Planeación.** Esta determina de modo anticipado los objetivos a corto plazo y largo plazo, y escoger el mejor curso de acción para alcanzarlo.
- **Organización.** Determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe de diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa.
- **Control.** Control es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño de los subordinados para asegurar que los objetivos de la empresa sean alcanzados.

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS – APO.

La administración por objetivos (APO) o administración por resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático (identificando lo verdadero con lo útil) y democrático de la teoría neoclásica. Su aparición es reciente: en 1954 Peter F. Drucker, considerado el creador de la APO, publicó un libro en el cual la caracterizó por primera vez.⁷

⁷ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Principales-Autores-De-La-Teoria-Neoclasica/253913.html>

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

El CMI es un sistema de gestión integral que une indicadores financieros y no financieros. Éste ofrece una manera práctica de llevar a la práctica los contenidos estratégicos, traduciéndolos en indicadores, inductores y metas. Es una forma concreta de saber cómo vamos, si cumplimos o no lo que dijimos que íbamos a hacer, cómo van los indicadores que hablan de las fortalezas y las debilidades, cuáles son los procesos que tenemos que sostener o cambiar. Se trata de una herramienta que se diseña y aplica a partir de una visión y misión estratégicas, con definiciones y objetivos claros. El Cuadro de Mando Integral está concebido como el instrumento para monitorear y revisar regularmente el cumplimiento de los objetivos estratégicos y de esta forma saber que tan cerca o que tan lejos estamos de cristalizar la planificación estratégica.

De acuerdo con Robert S. Kaplan y David P. Norton⁸ el Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica, poniendo a la disposición de los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento. Pone énfasis en la consecución de objetivos financieros y no financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos y así, el Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura.

⁸ Kaplan Robert S. y Norton David P. (2002) Cuadro de Mando Integral. Ed. Gestión 2000. Barcelona, España.

7.2 MARCO CONCEPTUAL

7.2.1 CONTROL DE GESTION

Se entiende por Control de Gestión el conjunto de procesos que la empresa aplica para asegurarse de que las tareas que en la misma se realizan están encaminadas a la consecución de sus objetivos. Se entiende que estos objetivos están previamente establecidos, en parte por los accionistas, representados por su consejo de administración y en parte por la legislación vigente, tanto en materia civil como mercantil, fiscal, laboral, etc., ya que la empresa desarrolla su actividad en el seno de una sociedad a la que debe servir, asumiendo por tanto importantes responsabilidades sociales.

Desde esta perspectiva la labor de control no se limita a comprobar que las tareas realizadas o las decisiones tomadas han sido correctas, sino que parte de su cometido es influir y orientar el comportamiento de la organización para que se alcancen los objetivos propuestos.

En general, y de una manera restrictiva, se viene entendiendo por control las acciones realizadas relacionadas casi en exclusiva con los aspectos económico financieros, básicamente la interpretación de los estados financieros y la toma de medidas correctoras en caso necesario. En esta, una visión errónea del control de gestión, ya que no contempla la necesidad de orientar a priori en el sentido de los objetivos de la organización, ni interviene en áreas que son fundamentales para la construcción de dichos objetivos.⁹

⁹ Análisis Financiero y de Gestión, 2010: 250- 256.

7.2.2 EMPRESAS FAMILIARES

Es un negocio donde los miembros de una determinada familia se unen entre si para trabajar, tomar decisiones, cumplir ciertas tareas y distribuirse los beneficios de forma justa. Es bueno que la familia permanezca unida, siempre y cuando alguno de sus miembros no obstaculice la labor que le compete en el seno de la empresa.

Se estima que más del 30% de las empresas familiares sobreviven hasta la segunda generación, y cerca del 13% llega hasta la tercera generación.

La empresa familiar, por su naturaleza, presenta ciertos retos que le son únicos, y que no presentan empresas de otra naturaleza. Entre ellos:

- 1) cómo separar la relación familiar de la de negocios,
- 2) cómo mantener las relaciones sanas en la segunda y subsiguientes generaciones,
- 3) cómo planificar la sucesión y la repartición accionaria.

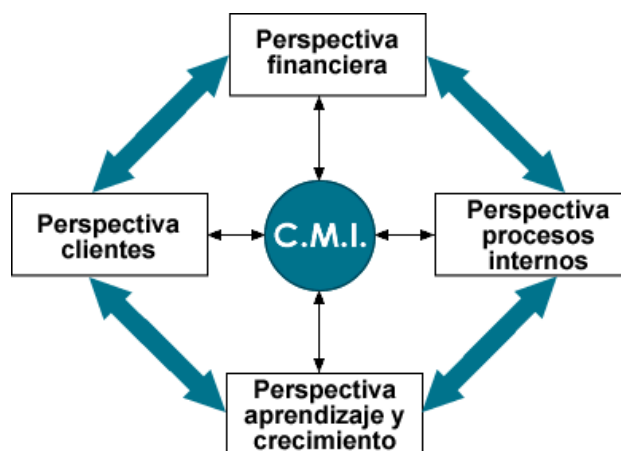
En este tipo de unión debe existir un alto nivel de comunicación, para que los efectos del enlace empresa-familia no sean negativos y pueda existir la continuidad y el desarrollo de la misma. Los agravios entre hermanos en este tipo de empresa, debido a marcadas diferencias sociales, profesionales, económicas y culturales, son típicos. Sin embargo, todo el grupo debe tratar de solventar estas discrepancias para que no se produzca una lamentable ruptura de la cohesión familiar. La sucesión de los bienes familiares debe ser vista con antelación. El más capacitado de los miembros, es quien debería asumir el liderazgo de la empresa, siempre y cuando sea aprobado por todos los accionistas.

Es necesario que en el seno de esta empresa exista total transparencia en la concentración de la fuerza económica, se distribuyan los bienes de forma adecuada, se cumplan los respectivos

requisitos legales para preservar la identidad de la empresa, se defina de forma clara y justa la separación de los inversionistas, se den a conocer los resultados y toma de decisiones entre todos los miembros y se definan las estrategias de sucesión para las siguientes generaciones.¹⁰

7.2.3 EL BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Balanced Score Card es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto.¹¹



Robert S. Kaplan y David P.Norton.

7.2.3.1 Perspectiva Financiera

Los indicadores financieros no siempre se tienen que tomar del sistema contable regular. En el cuadro de mando de una empresa que cotice en bolsa, el valor de mercado o el precio por acción puede ser un indicador importante de éxito, o también los valores intrínsecos que los da

¹⁰ Manual de Supervivencia para la Empresa Familiar, 2013.

¹¹ Análisis Financiero y de Gestión, Parte IV: Control de Gestión: 257.

la entidad dominada o invertida, así como la determinación de valores calculados de acuerdo con avalúos técnicos o a normas de entidades de vigilancia y control o fiscales tributarias.¹²

Algunos indicadores financieros usados se pueden clasificar en:

- Razones o ratios e índices de liquidez.
- Razones o ratios e índices de eficiencia por actividad.
- Razones o ratios e índices de eficiencia por rentabilidad.
- Razones o ratios e índices de desempeño.
- Razones o ratios e índices de productividad.
- Razones o ratios e índices de endeudamiento.

7.2.3.2 Perspectiva de Clientes

Las empresas identifican los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingreso de los objetivos financieros. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos del mercado y clientes seleccionados. También les permite identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercados seleccionados.

Las empresas han de identificar los segmentos del mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que elige competir. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos

¹² Análisis Financiero y de Gestión, 2010: 261.

seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.¹³

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes y los cuales son genéricos a todas las organizaciones son los siguientes:

- Cuota de Mercado.
- Incremento de clientes.
- Retención o adquisición de clientes.
- Satisfacción del cliente.
- Rentabilidad del cliente.

7.2.3.3 Perspectiva de Procesos Internos

Para esta perspectiva, se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos del empresario y clientes. Las empresas desarrollan sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva después de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente.

Se le recomienda a los empresarios que definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación a través de la identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollando nuevas soluciones para estas necesidades, continuando con los procesos operativos mediante la entrega de los productos y servicios existentes a los clientes existentes y culminando con el servicio venta, ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.¹⁴

Algunos indicadores utilizados en esta perspectiva son:

¹³ Análisis Financiero y de Gestión, 2010: 262.

¹⁴ Análisis Financiero y de Gestión, 2010: 264.

- Productividad.
- Calidad.
- Tecnología.
- Penetración en los mercados.
- Utilización de la capacidad.
- Plazos de entrega.
- Colas y tiempo de espera.
- Cuotas de recursos y horas trabajadas en el proceso.

7.2.3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Los objetivos establecidos en las perspectivas anteriores identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas y son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las anteriores perspectivas.

El CMI recalca la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las organizaciones deben invertir en su infraestructura, es decir, personal, sistemas y procedimientos si es que quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, se habla de tres categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.¹⁵

- Las capacidades de los empleados.

¹⁵ Análisis Financiero y de Gestión, 2010: 265.

- La satisfacción del empleado.
- La retención del empleado.
- La productividad del empleado.
- Las capacidades de los sistemas de información.
- La motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

7.3 MARCO GEOGRÁFICO

El área geográfica en la cual se encuentra la empresa en la que vamos a desarrollar nuestro trabajo de práctica empresarial es en el Departamento del Valle, en su capital la ciudad de Cali. HIELO AL POLO NORTE Carrera 1 Norte No. 35 – 29 PASAJE KORKIDI Bodega No. 6



Demografía y caracterización poblacional: Cali no escapa a la tendencia colombiana de crecimiento de las áreas urbanas en detrimento de la población rural, tanto así que la ciudad (y

su área metropolitana) duplicó su participación en la población vallecaucana y del país, hoy en día más del 60% de la población del Valle del Cauca habita en Cali y su área metropolitana.

En cuanto a la distribución de la población, Cali es una ciudad habitada por gente joven según estadísticas del DANE. El grueso de la población es menor de 40 años. También se observa una mayor población de mujeres en casi todos los rangos de edad, excepto entre la población más joven, igualmente se ve como la edad promedio de las mujeres es mayor que la de los hombres.



7.4 MARCO LEGAL

La empresa JARAMILLO SEJNAUI & CIA S EN CS, cuyo nombre comercial es HIELO AL POLO NORTE es una Sociedad en Comandita Simple

MARCO LEGAL DE LAS SOCIEDADES MERCANTILES: Decreto 410 de 1971(Código de Comercio) y Ley 222 del 20 de diciembre de 1995, "por la cual se modifica el libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones".

CONTRATO DE SOCIEDAD "Por el contrato de sociedad dos o más personas se obligan a hacer un aporte en dinero, en trabajo o en otros bienes apreciables en dinero, con el fin de repartirse entre si las utilidades obtenidas en la empresa o actividad social" "La sociedad, una vez constituida legalmente, forma una persona jurídica distinta a los socios individualmente considerados"(artículo 98 del Código de Comercio).

SOCIEDAD COMERCIAL Y AMBITO DE APLICACIÓN DE LA LEY 222. "Se tendrán como comerciales, para todos los efectos legales, las sociedades que se formen para la ejecución de actos o empresas mercantiles. Si la empresa social comprende actos mercantiles y actos que no tengan esa calidad, la sociedad será comercial. Las sociedades que no contemplen en su objeto social actos mercantiles, serán civiles". "Sin embargo, cualquiera que sea su objeto, las sociedades comerciales y civiles estarán sujetas, para todos los efectos, a la legislación mercantil". (artículo 100 de la ley 222 de 1995). La sociedad comercial en Colombia se constituye por escritura pública, la cual debe inscribirse en el registro mercantil de la Cámara de Comercio, con jurisdicción en el lugar donde la sociedad tenga ubicado su domicilio principal. Hasta tanto no se lleve a cabo dicha inscripción el contrato social será inoponible a terceros. (artículo 111 y 112 de la obra mercantil).

SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE.

1. La escritura de constitución debe ser otorgada por todos los socios gestores o colectivos, con o sin intervención de los comanditarios.
 2. Las partes de interés y las cuotas de los socios se cederán por escritura pública, la cual debe inscribirse en el registro mercantil.
 3. Un socio colectivo puede ceder sus partes de interés, siempre y cuando cuente con la aprobación unánime de todos los socios.
 4. Un socio Comanditario puede realizar la cesión de sus cuotas, cuando cuente con la aprobación unánime de los otros comanditarios.
 5. Las reformas del contrato social requieren de la unanimidad de los socios colectivos y de la mayoría absoluta de los comanditarios, salvo estipulación en contrario.
 6. Fuera de las causales generales de disolución aplicables a esta sociedad, también se disuelve cuando ocurran pérdidas que reduzcan su capital a la tercera parte o menos.
- (www.supersociedades.gov.co)

8. MARCO METODOLÓGICO

Esta investigación se realizará para identificar la situación, condiciones, ambiente, entorno y necesidades de la empresa HIELO AL POLO NORTE, y a su vez proponer una metodología a través del desarrollo de la estrategia propuesta acorde a la situación identificada.

8.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación será descriptiva, por cuanto estuvo dirigida a buscar información para la elaboración de una estrategia basada en la perspectiva financiera del Balanced Score Card que

permita aumentar la productividad y competitividad de la empresa HIELO AL POLO NORTE.

Según el nivel de conocimiento científico (observación, descripción, explicación) al que espera llegar el investigador, se debe formular el tipo de estudio. El propósito es señalar el tipo de información que se necesita, así como el nivel de análisis que deberá realizar. También le ayudará a definir el contenido. Al definir el tipo de estudio, deben tenerse en cuenta los objetivos y las hipótesis planteadas anteriormente.¹⁶

8.2 MÉTODO UTILIZADO EN LA INVESTIGACIÓN

El Método de Estudio que vamos a utilizar es el METODO INDUCTIVO, método científico que permite obtener conclusiones generales a partir de premisas particulares; Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales:

- a. La observación de los hechos para su registro.
- b. Clasificación y el estudio de los hechos.
- c. La derivación inductiva que parte de los hechos y que permite llegar a una generalización.
- d. La contrastación.

Esto supone que, tras una primera etapa de observación, análisis y clasificación de los hechos, se logra postular una hipótesis que brinda una solución al problema planteado.

Según este método, se admite que cada conjunto de hechos de la misma naturaleza está regido por una Ley Universal. El objetivo científico es enunciar esa Ley Universal partiendo de la observación de los hechos.

¹⁶ Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de Investigación. Editorial Limusa- Bogotá, 2007. Cuarta edición

8.3 FUENTES

El tipo de información es uno de los factores más importantes de cualquier trabajo de investigación, para el presente trabajo se utilizarán las técnicas de recolección de información que a continuación se mencionan:

a) Fuentes Secundarias

Como fuentes secundarias se considero las investigaciones, textos, revistas especializadas, documentos electrónicos y publicaciones que en torno al objeto de estudio se hayan realizado. Lo anterior se realizó con el propósito de recopilar la información para la investigación y permitió tener un conocimiento entorno a generalidades relacionadas con la investigación que se hará en la empresa familiar HIELO AL POLO NORTE.

b) Fuentes Primarias

Las fuentes primarias que se van a utilizar son:

- Directivos de la empresa
- Empleados de la empresa

Para obtener información de las fuentes primarias se utilizaron las siguientes técnicas:

- Observación directa
- Encuestas

8.4 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la presente práctica empresarial se utilizaron los siguientes instrumentos de recolección de información aplicados a todos los empleados de la empresa HIELO AL POLO NORTE, la cual consta de:

13 empleados con contrato y 1 externo

1 Gerente y Representante legal

1 Administradora

1 Asistente Contable

3 Vendedores

3 Conductores

4 Operarios

a) **Observación Directa:** El método de observación directa es uno de los más utilizados, por su eficacia. En lo personal consideramos que el método de observación directa resulta viable y efectivo, ya que es de fácil aplicación, y además nos permite obtener información de primera mano acerca de las cualidades necesarias para ocupar cargos, los procesos realizados y datos adicionales que puedan ser relevantes en la investigación y permitir un diagnóstico correcto sobre la situación de la empresa familiar HIELO AL POLO NORTE.

b) **Encuesta:** Mediante la encuesta se obtienen datos de interés sociológico interrogando a los miembros de un colectivo o de una población. No obstante, en el mundo de la educación, y dada la relación que existe entre los sistemas abiertos, no es posible evitar su utilización ligada a la evaluación, diagnóstico, análisis de necesidades y a la búsqueda y almacenamiento de información.

8.5 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para el desarrollo de esta propuesta, la información se presentará en forma de representación tabular mediante cuadros o tablas.

RESUMEN METODO DE INVESTIGACION		
TIPO DE INVESTIGACION		DESCRIPTIVA
METODO DE ANALISIS		INDUCTIVO
OBJETIVOS DEL PROYECTO	FUENTES DE INFORMACION	TECNICA - HERRAMIENTA
Realizar el diagnóstico interno y externo de la empresa HIELO AL POLO NORTE.	Fuentes Primarias y Secundarias	Observación Análisis Documental Entrevista
Diagnosticar la estrategia que se esta llevando a cabo en la empresa.	Fuentes Primarias	Análisis Documental
Conceptualizar la estrategia deseada, basada en la perspectiva financiera del Balanced Score Card.	Fuentes Primarias y Secundarias	Documentos Análisis documental Consulta Bibliográfica Modelo Score Card
Determinar los indicadores adecuados que nos permitan aumentar la productividad y competitividad en la empresa basándose en la perspectiva financiera del Balanced Score Card.	Fuentes Primarias y Secundarias	Documentos Análisis documental Consulta Bibliográfica Modelo Score Card

FUENTE ELABORACION PROPIA

9. DIAGNÓSTICO

9.1 ANÁLISIS INTERNO HIELO AL POLO NORTE

El análisis interno, permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permita conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente. El diagnóstico brinda la posibilidad de analizar el todo, desde su objeto o razón de ser contenidas en la visión y la misión; así como de su estructura, funcionalidad, capacidades y necesidades.

Se dice que este diagnóstico es un conjunto de signos útiles para determinar el carácter particular de una organización, se fundamenta en los síntomas detectados al interior de la empresa.

RAZON SOCIAL: HIELO AL POLO NORTE
REPRESENTANTE LEGAL: OSCAR JARAMILLO BOTERO
BREVE DESCRIPCIÓN: La empresa HIELO AL POLO NORTE se constituye legalmente el 22 de abril de 1.994. Dedicada a la comercialización de hielo en distintas presentaciones. Su mercado está orientado principalmente a satisfacer las necesidades de grandes superficies, bares, discotecas, moteles, hoteles, restaurantes. Para el desarrollo de las operaciones, la empresa cuenta con una planta física donde funciona la bodega de elaboración y empaque, área administrativa, área de embarque y despachos.

Tamaño : Pequeña

•Número de empleados: 13 Empleados

•Cobertura: Departamental

•Antigüedad: 22 años

Tipo de sociedad: Sociedad en Comandita Simple

•Ubicación (dirección): Carrera 1 Norte No. 35-29 Pasaje Korkodi Bodega 6

Actividad principal: Comercialización de hielo en diferentes presentaciones.

FUENTE ELABORACION PROPIA

DATOS GENERALES DE LA COMPAÑÍA
RAZON SOCIAL: JARAMILLO SEJNAUI Y CIA S EN CS
NOMBRE COMERCIAL: HIELO AL POLO NORTE
NIT: 800.226.637-4
DIRECCIÓN COMERCIAL: Carrera 1 Norte No. 35-29 Pasaje Korkodi Bodega 6
DOMICILIO: CALI VALLE
TELEFONO: 410 01 70 - 441 12 67
E MAIL: hielopolonorte@hotmail.com

FUENTE ELABORACION PROPIA

Productos:

- ❖ Hielo tubular
- ❖ Hielo en bloque
- ❖ Hielo molido

Estructura de la Empresa:

13 empleados con contrato y 1 externo

1 Gerente y Representante legal

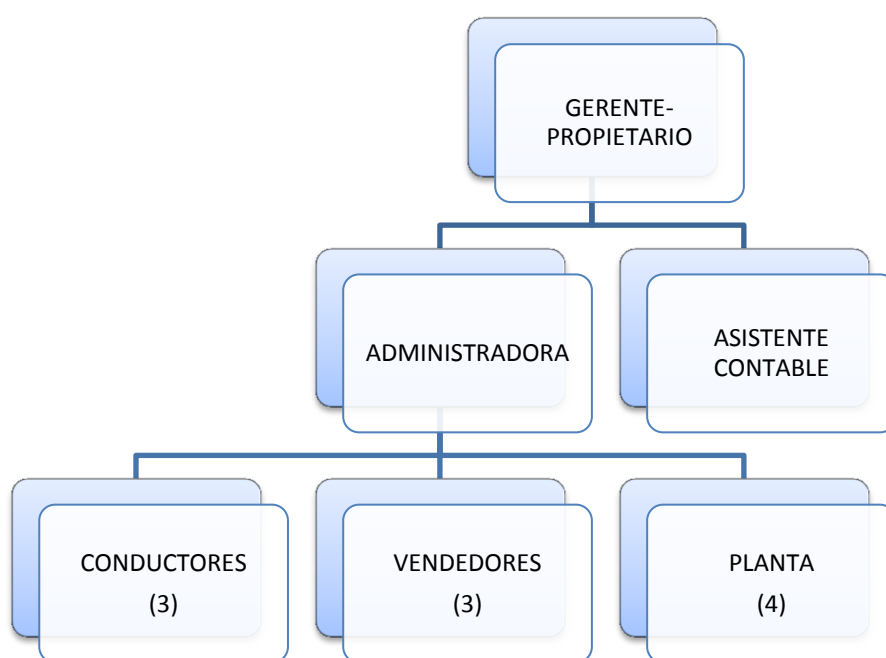
1 Administradora

1 Asistente Contable

3 Vendedores

3 Conductores

4 Operarios



FUENTE ELABORACION PROPIA

La Capacidad promedio de ventas al mes de la empresa es de aproximadamente \$73.000.000.00.

Dentro de los clientes más representativos de la empresa HIELO AL POLO NORTE se encuentran:

1. Almacenes de Cadena: La 14, Supermercados Comfandi, Almacenes Éxito, Supertiendas Olimpica.
2. Bares y Discotecas: El gringo, Jagger, Juan Rock, Malecon Cuba, Tienda de Pedro, Praga, Queens, La Maldita Primavera, Lolas, La Bamba, Nifty.
3. Restaurantes: Rosa Mezcal, Siete Fuegos, Peru Peñon, Romero, Solticio, Cangrejo Express, Zumaia, Absenta.
4. Moteles: Deseos, Extasis, Geisha, Kiss Me, Rey de Corazones, Rey del Norte.
5. Hoteles: EL Fuerte, Tardes Caleñas, Chandeleur, El Peñon, Now, Plaza Versalles, Hoteles de Occidente.

9.2 ANÁLISIS DEL NEGOCIO

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA : JARAMILLO SEJNAUI Y CIA S		
EN CS		
BREVE DESCRIPCIÓN: La empresa HIELO AL POLO NORTE se constituye legalmente el 22 de abril de 1.994. Dedicada a la comercialización de hielo en distintas presentaciones. Su mercado está orientado principalmente a satisfacer las necesidades de grandes superficies, bares, discotecas, moteles, hoteles, restaurantes. Para el desarrollo de las operaciones, la empresa cuenta con una planta física donde funciona la bodega de elaboración y empaque, área administrativa, área de embarque y despachos.		
ANALISIS Y DEFINICION DEL NEGOCIO		
N	COMPONENTE	CARACTERISTICAS DEL NEGOCIO
1	MERCADOS ATENDIDOS: (Plazas o áreas geográficas cubiertas, lugares donde se comercializan los bienes o se prestan los servicios).	Bares, Discotecas, Restaurantes, Hoteles, Moteles.
2	OFERTA O PROPUESTA DE VALOR Conjunto de Productos, Servicios y Valores Agregados que entregamos al segmento de clientes seleccionado (Precio, Producto, Calidad, Servicio,	*Calidad y presentación *Precios competitivos *Puntualidad de entrega *Instalaciones propias *Disponibilidad constante de productos. *Personalización (Productos ajustados a las necesidades

	Personal idóneo, Disponibilidad, Información y comunicación, selección, Funcionalidad, Relaciones, Asociación, Imagen y Marca, responsabilidad social, Instalaciones).	específicas del cliente o del segmento).
3	CANALES DE COMUNICACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y VENTA (La interface Necesaria para entregar la propuesta de valor al cliente)	Propaganda y publicidad.
4	RELACIONES CON LOS CLIENTES (Permiten fortalecer las relaciones con los clientes y conocer sus necesidades, expectativas, preferencias y gustos de los clientes o usuarios. Asistencia Personal, asistencia Especializada, Autoservicio, Servicios Automatizados).	Asistencia personal con cada uno de los vendedores.
5	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS (PRODUCIDOS O COMERCIALIZADOS) Líneas de Productos, Clasificación, Presentación, Tamaño, Composición Empaque, Marcas, Innovación.	El portafolio de productos incluye las siguientes presentaciones: * Hielo Tubular, *Hielo en Bloque, *Hielo Molido.
6	TECNOLOGÍAS UTILIZADAS EN LA PRODUCCIÓN O SERVICIO (QUE HAGA PARTE INTEGRAL DEL PRODUCTO O DEL SERVICIO, Tales como materiales, componentes, técnicas, plataformas tecnológicas, modalidades etc.	Técnicas de manipulación.
7	ESTRUCTURA DE COSTOS (PRINCIPALES COSTOS DE RECURSOS Y PROCESOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO, ENTREGA Y RELACIONAMIENTO DE LA PROPUESTA DE VALOR	*Nómina de personal. *Mejoramiento de producto. *Material de empaque. * Gastos de distribución y transporte.
8	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEL NEGOCIO. Conjunto de variables vitales para el éxito del negocio.	*Altos estándares de calidad. *Competitividad en precios. *Infraestructura física y logística.*Capacidad de abastecimiento de productos. *Capacidad de inversión. *Relación con los clientes.

FUENTE ELABORACION PROPIA

9.3 DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN Y POR ÁREAS

Este análisis nos permite identificar y conocer una serie de problemas para plantear un plan de acción que oriente el devenir de la organización, el cual haremos a manera de ir resolviendo algunos interrogantes planteados.

9.3.1 Organización

- **¿Existe un direccionamiento estratégico?**

No existe un direccionamiento estratégico formal, según los directivos está inmerso en las operaciones y actividades, “está en el ambiente”, no hay algo claramente definido; sin embargo, dada la naturaleza del negocio y la experiencia de los directivos, se han logrado medir y cuantificar los procesos, es decir que en el momento de querer saber y determinar cuánto cuesta cada proceso si se conoce. Pese a esto, los directivos coinciden en que es necesario estandarizar el direccionamiento estratégico y darle forma a través de unos lineamientos específicos.

- **¿Es conocido por los empleados?**

No.

- **¿El proceso de planeación se da a todos los niveles?**

No, se planean sólo algunos procesos.

- **¿Son los objetivos medibles, concretos y factibles?**

Los objetivos de la compañía no están claramente definidos, se definen empíricamente, de acuerdo a las necesidades e inmediatez de la situación empresarial que enfrenta. Algunos de los objetivos que persigue la empresa se pueden clasificar de la siguiente forma:

- Incrementar las Utilidades

- Incrementar el portafolio de clientes
- Fortalecer la imagen
- Mantener la calidad del producto
- Entre otros

▪ **¿Las Estrategias son coherentes con los Objetivos?**

En vista de que los objetivos no están claramente definidos, no existen estrategias que correspondan a estos. Por tanto se debe diseñar las estrategias para que los objetivos se materialicen.

▪ **¿La estructura de la Organización permite la aplicación de las Estrategias?**

En cuanto a la estructura, se puede decir que ésta se presta para el logro de los objetivos, a pesar de tratarse de un organigrama pequeño. Además se asume que existe un buen clima organizacional. Todos comparten y apuntan a mismo objetivo, la parte administrativa consta en su mayoría de familiares. Sin embargo en la estructura no se logran diferenciar bien los niveles acorde con los cargos.

▪ **¿Considera que por tratarse de una empresa de tipo familiar, podría tipificarse como una debilidad, puede prestarse para dificultades, confundirse los niveles de autoridad, interferencia de uno en el área de otro?**

Esta situación podría darse, y se ha evitado en todos los casos; por ello, se han dejado claros unos parámetros de respeto por el trabajo del otro. Esto requiere de dar ejemplo en cada uno de los niveles, mostrando el compromiso y responsabilidad desde el área de trabajo de cada uno.

9.3.2 Área Administrativa

- **¿Están todas las personas de la Organización comprometidas?**

Se percibe que las personas están muy comprometidas con la empresa.

- **¿Las actividades y los procesos están estandarizados?**

No están estandarizados. Se conocen los procesos, las actividades y funciones. Pero no se han definido formalmente.

- **¿Las descripciones y especificaciones de los puestos son claras? ¿Existen manuales?**

No existen manuales de funciones. Cada uno sabe lo que debe hacer por la experiencia del personal en otras empresas sobre lo que requiere el cargo y las funciones.

- **¿Existen indicadores de gestión y productividad?**

No existen.

- **¿Cuáles son los niveles de ausentismo y rotación?**

El ausentismo se presenta, pero no existe un indicador preciso. Las causas más frecuentes son los problemas de salud y la ocupación de los empleados por acudir a las reuniones de padres de familia en los colegios de sus hijos. Se puede decir que no es muy frecuente otra circunstancia.

- **¿Las políticas de Gestión Humana son claras?**

No existe un área de Gestión Humana, sin embargo las tareas de este tipo, las desarrollan los directivos, tales como el gerente y administradora.

- **¿Se recompensa adecuadamente a las personas?**

La recompensa de acuerdo a lo pactado inicialmente según el contrato, la prioridad es dar cumplimiento a lo acordado.

9.3.3 Área de Mercadeo

- **¿Se tiene claramente segmentado el mercado?**

Si está segmentado el mercado. Los clientes son: Bares, restaurantes, hoteles, moteles, discotecas, almacenes de cadena.

- **¿Cuál es la posición de la organización?**

La posición es alta según el criterio del gerente, en comparación con otras empresas del sector.

- **¿Son claros los planes de mercadeo?**

Si son claros. Sin embargo se deben cambiar y mejorar aspectos, diseñando planes más efectivos y agresivos para capturar más clientes

- **¿Realiza la compañía investigación de mercados?**

No se realiza investigaciones de mercados, cuando un vendedor quiere llegar a una plaza nueva lo hace fundamentalmente basado en la experiencia, no en un estudio técnico.

- **¿Son apropiados los precios de los productos o servicios?**

Si son apropiados los precios, funciona y se establecen según el comportamiento de la oferta y la demanda.

- **¿Las acciones de publicidad son efectivas?**

La empresa no maneja mucha publicidad. Generalmente, se hace una o dos veces al año.

- **¿La empresa tiene una página web?**

No existe una página web.

9.3.4 Área de Finanzas

- **¿Puede la compañía obtener capital requerido a corto plazo?**

Si tiene capacidad. La compañía goza de buena imagen y buen comportamiento en el sector financiero, lo que le podría otorgar la posibilidad de obtener algún crédito.

- **¿Se tiene la capacidad de endeudamiento a largo plazo?**

Si tiene la capacidad.

- **¿Tiene la organización el adecuado capital de trabajo?**

La empresa cuenta con los tres recursos que constituyen el capital de trabajo: efectivo, cartera e inventario. Sin embargo, el tema de cartera requiere que rote adecuadamente, en cuanto a los periodos de recuperación.

- **¿Se diseñan presupuestos?**

Si se diseñan presupuestos, se da seguimiento y evaluación de estos cada mes y al final del año, se hace una evaluación final.

- **¿Las políticas de pago de dividendos son razonables?**

Son acordes a lo que se ha estipulado y se hacen anualmente.

- **¿Los inversionistas y accionistas están comprometidos con la organización?**

Si están plenamente comprometidos.

- **¿Es adecuado el comportamiento de los flujos de efectivo?**

Si, aunque ocasionalmente se enfrentan dificultades en la rotación de cartera, pero se ha logrado cumplir con las obligaciones a terceros, además, la empresa goza de buenas referencias en este sentido con los proveedores.

- **¿El riesgo del negocio es aceptable?**

Es aceptable, teniendo en cuenta los cambios que se deben efectuar en cuanto a las políticas de negociación con los clientes, respecto de los cupos de crédito y días de plazo. Este es uno de los puntos clave en que se debe enfocar la compañía.

9.3.5 Área de Producción

- **¿Están estandarizados los procesos y procedimientos?**

No están estandarizados, pero si se conocen los procesos y procedimientos de forma empírica. Es importante, el rol del gerente por tratarse de una persona que tiene amplia experiencia en el manejo del negocio y conoce los procesos que requiere. Sin embargo, estos procesos, no están diseñados ni organizados de tal forma que se puedan seguir, controlar y cuantificar.

- **¿Es adecuada la distribución física de la planta?**

Si es adecuada y cómoda, las operaciones han funcionado con esa distribución aunque no se hizo bajo ningún criterio previo, por ello se podría mejorar, para optimizar el espacio y productividad.

- **¿Se cuenta con instalaciones y equipos en óptimas condiciones?**

Si, se cuenta con las herramientas necesarias para trabajar.

- **¿Se realiza un adecuado control de la calidad?**

Se evalúa la calidad del producto. El mayor referente son los mismos clientes, ellos indican en que se está fallando. Generalmente no se atienden muchas quejas y reclamos, se asume que las cosas se están haciendo bien.

- **¿Cuál es la capacidad y condiciones de los vehículos?**

Los vehículos propios son los necesarios para las actividades, ellos son: Una camioneta turbo grande, una turbo pequeña NHR, Tres camionetas Mazda.

9.4 APLICACIÓN DE ENCUESTA

ENCUESTA.xlsx

Página 1 de 1

ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA APLICADA A LA EMPRESA FAMILIAR HIELO AL POLO NORTE

NOMBRE EMPLEADO: Oscar Taramillo botero
CARGO: Gerente

PREGUNTAS	CALIFICACION				
	1	2	3	4	5
1. ¿Se encuentra formulada la Misión de la organización y es conocida por todos sus miembros?	X				
2. ¿Se encuentra formulada la Visión de la organización; se revisa periódicamente y es conocida por todos su miembros?	X				
3. ¿Al evaluar la estrategia de la organización, se consideran las variables internas y externas del entorno?			X		
4. ¿Se definen las variables claves para el direccionamiento estratégico de la organización?		X			
5. ¿Se formulan objetivos estratégicos para optimizar los procesos de toma de decisiones, que les permitan alcanzar los más altos índices de gestión?		X			
6. ¿Para el logro de los objetivos estratégicos, la organización fija metas bien definidas y cuantificables con medición?			X		
7. ¿Existen mecanismos para el despliegue de los objetivos estratégicos hacia los niveles funcionales y operativos de la organización?		X			
8. ¿Los trabajadores de todos los niveles de la organización poseen una clara comprensión de los objetivos estratégicos y los métodos para llevarlos a cabo?		X			
9. ¿Existe un sistema de rendición de cuentas vinculado a objetivos, programas, proyectos y presupuestos para evaluar lo ejecutado?			X		
10. ¿La organización elabora proyecciones de desempeño considerando; la disponibilidad de recursos económicos; el capital humano, procesos y proyectos clave?			X		
11. ¿Se vigila y ajusta la puesta en práctica de la estrategia, haciéndole cambios fundamentales de ser requeridos?		X			
12. ¿Se dispone de un sistema de información o programa contable?			X		

- 1. NULO
- 2. POCO
- 3. ACEPTABLE
- 4. MUY ACEPTABLE
- 5. EXCELENTE

ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA APLICADA A LA EMPRESA FAMILIAR HIELO AL POLO NORTE

NOMBRE EMPLEADO: Marcela Jaramillo Sejnavi
 CARGO: Administradora

PREGUNTAS	CALIFICACION				
	1	2	3	4	5
1. ¿Se encuentra formulada la Misión de la organización y es conocida por todos sus miembros?	X				
2. ¿Se encuentra formulada la Visión de la organización; se revisa periódicamente y es conocida por todos su miembros?	X				
3. ¿Al evaluar la estrategia de la organización, se consideran las variables internas y externas del entorno?			X		
4. ¿Se definen las variables claves para el direccionamiento estratégico de la organización?		X			
5. ¿Se formulan objetivos estratégicos para optimizar los procesos de toma de decisiones, que les permitan alcanzar los más altos índices de gestión?		X			
6. ¿Para el logro de los objetivos estratégicos, la organización fija metas bien definidas y cuantificables con medición?			X		
7. ¿Existen mecanismos para el despliegue de los objetivos estratégicos hacia los niveles funcionales y operativos de la organización?		X			
8. ¿Los trabajadores de todos los niveles de la organización poseen una clara comprensión de los objetivos estratégicos y los métodos para llevarlos a cabo?		X			
9. ¿Existe un sistema de rendición de cuentas vinculado a objetivos, programas, proyectos y presupuestos para evaluar lo ejecutado?			X		
10. ¿La organización elabora proyecciones de desempeño considerando; la disponibilidad de recursos económicos; el capital humano, procesos y proyectos clave?			X		
11. ¿Se vigila y ajusta la puesta en práctica de la estrategia, haciéndole cambios fundamentales de ser requeridos?		X			
12. ¿Se dis pone de un sistema de información o programa contable?			X		

1. NULO
 2. POCO
 3. ACEPTABLE
 4. MUY ACEPTABLE
 5. EXCELENTE

ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA APLICADA A LA EMPRESA FAMILIAR HIELO AL POLO NORTE

NOMBRE EMPLEADO: Sandra Lorena Jaramillo
 CARGO: Asistente Contable

PREGUNTAS	CALIFICACION				
	1	2	3	4	5
1. ¿Se encuentra formulada la Misión de la organización y es conocida por todos sus miembros?	X				
2. ¿Se encuentra formulada la Visión de la organización; se revisa periódicamente y es conocida por todos su miembros?	X				
3. ¿Al evaluar la estrategia de la organización, se consideran las variables internas y externas del entorno?			X		
4. ¿Se definen las variables claves para el direccionamiento estratégico de la organización?		X			
5. ¿Se formulan objetivos estratégicos para optimizar los procesos de toma de decisiones, que les permitan alcanzar los más altos índices de gestión?		X			
6. ¿Para el logro de los objetivos estratégicos, la organización fija metas bien definidas y cuantificables con medición?			X		
7. ¿Existen mecanismos para el despliegue de los objetivos estratégicos hacia los niveles funcionales y operativos de la organización?		X			
8. ¿Los trabajadores de todos los niveles de la organización poseen una clara comprensión de los objetivos estratégicos y los métodos para llevarlos a cabo?		X			
9. ¿Existe un sistema de rendición de cuentas vinculado a objetivos, programas, proyectos y presupuestos para evaluar lo ejecutado?			X		
10. ¿La organización elabora proyecciones de desempeño considerando; la disponibilidad de recursos económicos; el capital humano, procesos y proyectos clave?			X		
11. ¿Se vigila y ajusta la puesta en práctica de la estrategia, haciéndole cambios fundamentales de ser requeridos?		X			
12. ¿Se dis pone de un sistema de información o programa contable?			X		

1. NULO
 2. POCO
 3. ACEPTABLE
 4. MUY ACEPTABLE
 5. EXCELENTE

ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA APLICADA A LA EMPRESA FAMILIAR HIELO AL POLO NORTE

NOMBRE EMPLEADO: Andres Izquierdo
 CARGO: Vendedor 1

PREGUNTAS	CALIFICACION				
	1	2	3	4	5
1. ¿Se encuentra formulada la Misión de la organización y es conocida por todos sus miembros?	X				
2. ¿Se encuentra formulada la Visión de la organización; se revisa periódicamente y es conocida por todos su miembros?	X				
3. ¿Al evaluar la estrategia de la organización, se consideran las variables internas y externas del entorno?	X				
4. ¿Se definen las variables claves para el direccionamiento estratégico de la organización?		X			
5. ¿Se formulan objetivos estratégicos para optimizar los procesos de toma de decisiones, que les permitan alcanzar los más altos índices de gestión?		X			
6. ¿Para el logro de los objetivos estratégicos, la organización fija metas bien definidas y cuantificables con medición?				X	
7. ¿Existen mecanismos para el despliegue de los objetivos estratégicos hacia los niveles funcionales y operativos de la organización?		X			
8. ¿Los trabajadores de todos los niveles de la organización poseen una clara comprensión de los objetivos estratégicos y los métodos para llevarlos a cabo?			X		
9. ¿Existe un sistema de rendición de cuentas vinculado a objetivos, programas, proyectos y presupuestos para evaluar lo ejecutado?				X	
10. ¿La organización elabora proyecciones de desempeño considerando; la disponibilidad de recursos económicos; el capital humano, procesos y proyectos clave?				X	
11. ¿Se vigila y ajusta la puesta en práctica de la estrategia, haciéndole cambios fundamentales de ser requeridos?		X			
12. ¿Se dispone de un sistema de información o programa contable?		X			

1. NULO
 2. POCO
 3. ACEPTABLE
 4. MUY ACEPTABLE
 5. EXCELENTE

ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA APLICADA A LA EMPRESA FAMILIAR HIELO AL POLO NORTE

NOMBRE EMPLEADO: Ferny Gironza
 CARGO: Vendedor 2

PREGUNTAS	CALIFICACION				
	1	2	3	4	5
1. ¿Se encuentra formulada la Misión de la organización y es conocida por todos sus miembros?	X				
2. ¿Se encuentra formulada la Visión de la organización; se revisa periódicamente y es conocida por todos su miembros?	X				
3. ¿Al evaluar la estrategia de la organización, se consideran las variables internas y externas del entorno?	X				
4. ¿Se definen las variables claves para el direccionamiento estratégico de la organización?		X			
5. ¿Se formulan objetivos estratégicos para optimizar los procesos de toma de decisiones, que les permitan alcanzar los más altos índices de gestión?		X			
6. ¿Para el logro de los objetivos estratégicos, la organización fija metas bien definidas y cuantificables con medición?				X	
7. ¿Existen mecanismos para el despliegue de los objetivos estratégicos hacia los niveles funcionales y operativos de la organización?		X			
8. ¿Los trabajadores de todos los niveles de la organización poseen una clara comprensión de los objetivos estratégicos y los métodos para llevarlos a cabo?			X		
9. ¿Existe un sistema de rendición de cuentas vinculado a objetivos, programas, proyectos y presupuestos para evaluar lo ejecutado?				X	
10. ¿La organización elabora proyecciones de desempeño considerando; la disponibilidad de recursos económicos; el capital humano, procesos y proyectos clave?				X	
11. ¿Se vigila y ajusta la puesta en práctica de la estrategia, haciéndole cambios fundamentales de ser requeridos?		X			
12. ¿Se dispone de un sistema de información o programa contable?		X			

1. NULO
 2. POCO
 3. ACEPTABLE
 4. MUY ACEPTABLE
 5. EXCELENTE

ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA APLICADA A LA EMPRESA FAMILIAR HIELO AL POLO NORTE

NOMBRE EMPLEADO: Rodrigo Santoniño
 CARGO: Vendedor 3

PREGUNTAS	CALIFICACION				
	1	2	3	4	5
1. ¿Se encuentra formulada la Misión de la organización y es conocida por todos sus miembros?	X				
2. ¿Se encuentra formulada la Visión de la organización; se revisa periódicamente y es conocida por todos su miembros?	X				
3. ¿Al evaluar la estrategia de la organización, se consideran las variables internas y externas del entorno?	X				
4. ¿Se definen las variables claves para el direccionamiento estratégico de la organización?		X			
5. ¿Se formulan objetivos estratégicos para optimizar los procesos de toma de decisiones, que les permitan alcanzar los más altos índices de gestión?		X			
6. ¿Para el logro de los objetivos estratégicos, la organización fija metas bien definidas y cuantificables con medición?				X	
7. ¿Existen mecanismos para el despliegue de los objetivos estratégicos hacia los niveles funcionales y operativos de la organización?		X			
8. ¿Los trabajadores de todos los niveles de la organización poseen una clara comprensión de los objetivos estratégicos y los métodos para llevarlos a cabo?			X		
9. ¿Existe un sistema de rendición de cuentas vinculado a objetivos, programas, proyectos y presupuestos para evaluar lo ejecutado?				X	
10. ¿La organización elabora proyecciones de desempeño considerando; la disponibilidad de recursos económicos; el capital humano, procesos y proyectos clave?				X	
11. ¿Se vigila y ajusta la puesta en práctica de la estrategia, haciéndole cambios fundamentales de ser requeridos?		X			
12. ¿Se dispone de un sistema de información o programa contable?		X			

1. NULO
 2. POCO
 3. ACEPTABLE
 4. MUY ACEPTABLE
 5. EXCELENTE

ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA APLICADA A LA EMPRESA FAMILIAR HIELO AL POLO NORTE

NOMBRE EMPLEADO: Leyder Peraza
 CARGO: conductor 1

PREGUNTAS	CALIFICACION				
	1	2	3	4	5
1. ¿Se encuentra formulada la Misión de la organización y es conocida por todos sus miembros?	X				
2. ¿Se encuentra formulada la Visión de la organización; se revisa periódicamente y es conocida por todos su miembros?	X				
3. ¿Al evaluar la estrategia de la organización, se consideran las variables internas y externas del entorno?	X				
4. ¿Se definen las variables claves para el direccionamiento estratégico de la organización?		X			
5. ¿Se formulan objetivos estratégicos para optimizar los procesos de toma de decisiones, que les permitan alcanzar los más altos índices de gestión?		X			
6. ¿Para el logro de los objetivos estratégicos, la organización fija metas bien definidas y cuantificables con medición?				X	
7. ¿Existen mecanismos para el despliegue de los objetivos estratégicos hacia los niveles funcionales y operativos de la organización?		X			
8. ¿Los trabajadores de todos los niveles de la organización poseen una clara comprensión de los objetivos estratégicos y los métodos para llevarlos a cabo?			X		
9. ¿Existe un sistema de rendición de cuentas vinculado a objetivos, programas, proyectos y presupuestos para evaluar lo ejecutado?				X	
10. ¿La organización elabora proyecciones de desempeño considerando; la disponibilidad de recursos económicos; el capital humano, procesos y proyectos clave?				X	
11. ¿Se vigila y ajusta la puesta en práctica de la estrategia, haciéndole cambios fundamentales de ser requeridos?		X			
12. ¿Se dispone de un sistema de información o programa contable?		X			

1. NULO
 2. POCO
 3. ACEPTABLE
 4. MUY ACEPTABLE
 5. EXCELENTE

ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA APLICADA A LA EMPRESA FAMILIAR HIELO AL POLO NORTE

NOMBRE EMPLEADO: Richard Sinisteira
 CARGO: Conductor 2

PREGUNTAS	CALIFICACION				
	1	2	3	4	5
1. ¿Se encuentra formulada la Misión de la organización y es conocida por todos sus miembros?	X				
2. ¿Se encuentra formulada la Visión de la organización; se revisa periódicamente y es conocida por todos su miembros?	X				
3. ¿Al evaluar la estrategia de la organización, se consideran las variables internas y externas del entorno?	X				
4. ¿Se definen las variables claves para el direccionamiento estratégico de la organización?		X			
5. ¿Se formulan objetivos estratégicos para optimizar los procesos de toma de decisiones, que les permitan alcanzar los más altos índices de gestión?		X			
6. ¿Para el logro de los objetivos estratégicos, la organización fija metas bien definidas y cuantificables con medición?				X	
7. ¿Existen mecanismos para el despliegue de los objetivos estratégicos hacia los niveles funcionales y operativos de la organización?		X			
8. ¿Los trabajadores de todos los niveles de la organización poseen una clara comprensión de los objetivos estratégicos y los métodos para llevarlos a cabo?			X		
9. ¿Existe un sistema de rendición de cuentas vinculado a objetivos, programas, proyectos y presupuestos para evaluar lo ejecutado?				X	
10. ¿La organización elabora proyecciones de desempeño considerando; la disponibilidad de recursos económicos; el capital humano, procesos y proyectos clave?				X	
11. ¿Se vigila y ajusta la puesta en práctica de la estrategia, haciéndole cambios fundamentales de ser requeridos?		X			
12. ¿Se dispone de un sistema de información o programa contable?		X			

1. NULO
 2. POCO
 3. ACCEPTABLE
 4. MUY ACCEPTABLE
 5. EXCELENTE

ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA APLICADA A LA EMPRESA FAMILIAR HIELO AL POLO NORTE

NOMBRE EMPLEADO: Cristian Castillo
 CARGO: Conductor 3

PREGUNTAS	CALIFICACION				
	1	2	3	4	5
1. ¿Se encuentra formulada la Misión de la organización y es conocida por todos sus miembros?	X				
2. ¿Se encuentra formulada la Visión de la organización; se revisa periódicamente y es conocida por todos su miembros?	X				
3. ¿Al evaluar la estrategia de la organización, se consideran las variables internas y externas del entorno?	X				
4. ¿Se definen las variables claves para el direccionamiento estratégico de la organización?	X				
5. ¿Se formulan objetivos estratégicos para optimizar los procesos de toma de decisiones, que les permitan alcanzar los más altos índices de gestión?	X				
6. ¿Para el logro de los objetivos estratégicos, la organización fija metas bien definidas y cuantificables con medición?	X				
7. ¿Existen mecanismos para el despliegue de los objetivos estratégicos hacia los niveles funcionales y operativos de la organización?	X				
8. ¿Los trabajadores de todos los niveles de la organización poseen una clara comprensión de los objetivos estratégicos y los métodos para llevarlos a cabo?	X				
9. ¿Existe un sistema de rendición de cuentas vinculado a objetivos, programas, proyectos y presupuestos para evaluar lo ejecutado?	X				
10. ¿La organización elabora proyecciones de desempeño considerando; la disponibilidad de recursos económicos; el capital humano, procesos y proyectos clave?	X				
11. ¿Se vigila y ajusta la puesta en práctica de la estrategia, haciéndole cambios fundamentales de ser requeridos?	X				
12. ¿Se dispone de un sistema de información o programa contable?	X				

1. NULO
 2. POCO
 3. ACCEPTABLE
 4. MUY ACCEPTABLE
 5. EXCELENTE

ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA APLICADA A LA EMPRESA FAMILIAR HIELO AL POLO NORTE

NOMBRE EMPLEADO: Carlos Alberto Sanchez
CARGO: Operario 1

PREGUNTAS	CALIFICACION				
	1	2	3	4	5
1. ¿Se encuentra formulada la Misión de la organización y es conocida por todos sus miembros?	X				
2. ¿Se encuentra formulada la Visión de la organización; se revisa periódicamente y es conocida por todos su miembros?	X				
3. ¿Al evaluar la estrategia de la organización, se consideran las variables internas y externas del entorno?	X				
4. ¿Se definen las variables claves para el direccionamiento estratégico de la organización?		X			
5. ¿Se formulan objetivos estratégicos para optimizar los procesos de toma de decisiones, que les permitan alcanzar los más altos índices de gestión?		X			
6. ¿Para el logro de los objetivos estratégicos, la organización fija metas bien definidas y cuantificables con medición?		X			
7. ¿Existen mecanismos para el despliegue de los objetivos estratégicos hacia los niveles funcionales y operativos de la organización?		X			
8. ¿Los trabajadores de todos los niveles de la organización poseen una clara comprensión de los objetivos estratégicos y los métodos para llevarlos a cabo?		X			
9. ¿Existe un sistema de rendición de cuentas vinculado a objetivos, programas, proyectos y presupuestos para evaluar lo ejecutado?		X			
10. ¿La organización elabora proyecciones de desempeño considerando; la disponibilidad de recursos económicos; el capital humano, procesos y proyectos clave?		X			
11. ¿Se vigila y ajusta la puesta en práctica de la estrategia, haciéndole cambios fundamentales de ser requeridos?		X			
12. ¿Se dispone de un sistema de información o programa contable?	X				

1. NULO
2. POCO
3. ACEPTABLE
4. MUY ACEPTABLE
5. EXCELENTE

ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA APLICADA A LA EMPRESA FAMILIAR HIELO AL POLO NORTE

NOMBRE EMPLEADO: Henry Pajo
CARGO: Operario 2

PREGUNTAS	CALIFICACION				
	1	2	3	4	5
1. ¿Se encuentra formulada la Misión de la organización y es conocida por todos sus miembros?	X				
2. ¿Se encuentra formulada la Visión de la organización; se revisa periódicamente y es conocida por todos su miembros?	X				
3. ¿Al evaluar la estrategia de la organización, se consideran las variables internas y externas del entorno?	X				
4. ¿Se definen las variables claves para el direccionamiento estratégico de la organización?		X			
5. ¿Se formulan objetivos estratégicos para optimizar los procesos de toma de decisiones, que les permitan alcanzar los más altos índices de gestión?		X			
6. ¿Para el logro de los objetivos estratégicos, la organización fija metas bien definidas y cuantificables con medición?		X			
7. ¿Existen mecanismos para el despliegue de los objetivos estratégicos hacia los niveles funcionales y operativos de la organización?		X			
8. ¿Los trabajadores de todos los niveles de la organización poseen una clara comprensión de los objetivos estratégicos y los métodos para llevarlos a cabo?		X			
9. ¿Existe un sistema de rendición de cuentas vinculado a objetivos, programas, proyectos y presupuestos para evaluar lo ejecutado?		X			
10. ¿La organización elabora proyecciones de desempeño considerando; la disponibilidad de recursos económicos; el capital humano, procesos y proyectos clave?		X			
11. ¿Se vigila y ajusta la puesta en práctica de la estrategia, haciéndole cambios fundamentales de ser requeridos?		X			
12. ¿Se dispone de un sistema de información o programa contable?	X				

1. NULO
2. POCO
3. ACEPTABLE
4. MUY ACEPTABLE
5. EXCELENTE

ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA APLICADA A LA EMPRESA FAMILIAR HIELO AL POLO NORTE

NOMBRE EMPLEADO: Wilson Prado
 CARGO: Operario 3

PREGUNTAS	CALIFICACION				
	1	2	3	4	5
1. ¿Se encuentra formulada la Misión de la organización y es conocida por todos sus miembros?	X				
2. ¿Se encuentra formulada la Visión de la organización; se revisa periódicamente y es conocida por todos su miembros?	X				
3. ¿Al evaluar la estrategia de la organización, se consideran las variables internas y externas del entorno?	X				
4. ¿Se definen las variables claves para el direccionamiento estratégico de la organización?		X			
5. ¿Se formulan objetivos estratégicos para optimizar los procesos de toma de decisiones, que les permitan alcanzar los más altos índices de gestión?		X			
6. ¿Para el logro de los objetivos estratégicos, la organización fija metas bien definidas y cuantificables con medición?		X			
7. ¿Existen mecanismos para el despliegue de los objetivos estratégicos hacia los niveles funcionales y operativos de la organización?		X			
8. ¿Los trabajadores de todos los niveles de la organización poseen una clara comprensión de los objetivos estratégicos y los métodos para llevarlos a cabo?		X			
9. ¿Existe un sistema de rendición de cuentas vinculado a objetivos, programas, proyectos y presupuestos para evaluar lo ejecutado?		X			
10. ¿La organización elabora proyecciones de desempeño considerando, la disponibilidad de recursos económicos; el capital humano, procesos y proyectos clave?		X			
11. ¿Se vigila y ajusta la puesta en práctica de la estrategia, haciéndole cambios fundamentales de ser requeridos?		X			
12. ¿Se dis pone de un sistema de información o programa contable?	X				

1. NULO
 2. POCO
 3. ACEPTABLE
 4. MUY ACEPTABLE
 5. EXCELENTE

ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA APLICADA A LA EMPRESA FAMILIAR HIELO AL POLO NORTE

NOMBRE EMPLEADO: Juan Fernando Nebrio
 CARGO: Operario 4

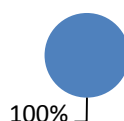
PREGUNTAS	CALIFICACION				
	1	2	3	4	5
1. ¿Se encuentra formulada la Misión de la organización y es conocida por todos sus miembros?	X				
2. ¿Se encuentra formulada la Visión de la organización; se revisa periódicamente y es conocida por todos su miembros?	X				
3. ¿Al evaluar la estrategia de la organización, se consideran las variables internas y externas del entorno?	X				
4. ¿Se definen las variables claves para el direccionamiento estratégico de la organización?		X			
5. ¿Se formulan objetivos estratégicos para optimizar los procesos de toma de decisiones, que les permitan alcanzar los más altos índices de gestión?		X			
6. ¿Para el logro de los objetivos estratégicos, la organización fija metas bien definidas y cuantificables con medición?		X			
7. ¿Existen mecanismos para el despliegue de los objetivos estratégicos hacia los niveles funcionales y operativos de la organización?		X			
8. ¿Los trabajadores de todos los niveles de la organización poseen una clara comprensión de los objetivos estratégicos y los métodos para llevarlos a cabo?		X			
9. ¿Existe un sistema de rendición de cuentas vinculado a objetivos, programas, proyectos y presupuestos para evaluar lo ejecutado?		X			
10. ¿La organización elabora proyecciones de desempeño considerando; la disponibilidad de recursos económicos; el capital humano, procesos y proyectos clave?		X			
11. ¿Se vigila y ajusta la puesta en práctica de la estrategia, haciéndole cambios fundamentales de ser requeridos?		X			
12. ¿Se dis pone de un sistema de información o programa contable?	X				

1. NULO
 2. POCO
 3. ACEPTABLE
 4. MUY ACEPTABLE
 5. EXCELENTE

9.5 GRAFICACIÓN DATOS DE LA ENCUESTA

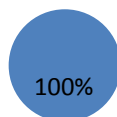
1. ¿Se encuentra formulada la Misión de la organización y es conocida por todos sus...

■ NULO ■ POCO ■ ACEPTABLE ■ MUY ACEPTABLE ■ EXCELENTE



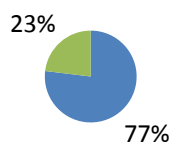
2. ¿Se encuentra formulada la Visión de la organización; se revisa periódicamente y es conocida por todos su miembros?

■ NULO ■ POCO ■ ACEPTABLE ■ MUY ACEPTABLE ■ EXCELENTE



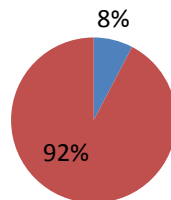
3. ¿Al evaluar la estrategia de la organización, se consideran las variables internas y externas del...

■ NULO ■ POCO ■ ACEPTABLE ■ MUY ACEPTABLE ■ EXCELENTE



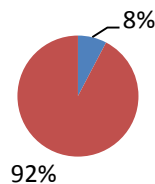
4. ¿Se definen las variables claves para el direccionamiento estratégico de la organización?

■ NULO ■ POCO ■ ACEPTABLE ■ MUY ACEPTABLE ■ EXCELENTE



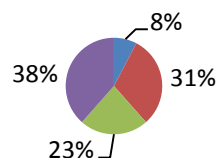
5. ¿Se formulan objetivos estratégicos para optimizar los procesos de toma de decisiones, que les permitan alcanzar los...

■ NULO ■ POCO ■ ACEPTABLE ■ MUY ACEPTABLE ■ EXCELENTE



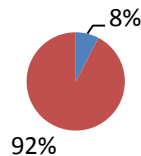
6. ¿Para el logro de los objetivos estratégicos, la organización fija metas bien definidas y cuantificables con medición?

■ NULO ■ POCO ■ ACEPTABLE ■ MUY ACEPTABLE ■ EXCELENTE



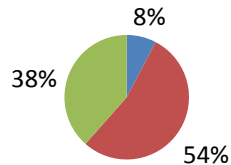
7. ¿Existen mecanismos para el despliegue de los objetivos estratégicos hacia los niveles funcionales y operativos de la...

■ NULO ■ POCO ■ ACEPTABLE ■ MUY ACEPTABLE ■ EXCELENTE



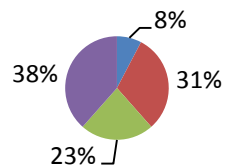
8. ¿Los trabajadores de todos los niveles de la organización poseen una clara comprensión de los objetivos estratégicos y los...

■ NULO ■ POCO ■ ACEPTABLE ■ MUY ACEPTABLE ■ EXCELENTE



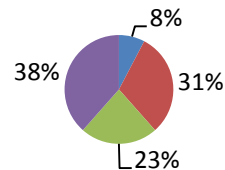
9. ¿Existe un sistema de rendición de cuentas vinculado a objetivos, programas, proyectos y presupuestos para evaluar lo...

■ NULO ■ POCO ■ ACEPTABLE ■ MUY ACEPTABLE ■ EXCELENTE



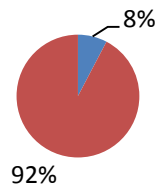
10. ¿La organización elabora proyecciones de desempeño considerando; la disponibilidad de recursos económicos; el capital...

■ NULO ■ POCO ■ ACEPTABLE ■ MUY ACEPTABLE ■ EXCELENTE



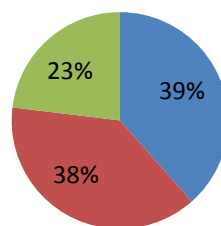
11. ¿Se vigila y ajusta la puesta en práctica de la estrategia, haciéndole cambios fundamentales de ser requeridos?

■ NULO ■ POCO ■ ACEPTABLE ■ MUY ACEPTABLE ■ EXCELENTE



12. ¿Se dispone de un sistema de información o programa contable?

■ NULO ■ POCO ■ ACEPTABLE ■ MUY ACEPTABLE ■ EXCELENTE



10 DATOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA

10.1 BALANCE GENERAL HIELO AL POLO NORTE

JARAMILLO SEJNAUI Y CIA S EN CS BALANCE GENERAL COMPARATIVO					
	Notas	DIC 2015	DIC 2014	VARIACION	%
ACTIVO					
DISPONIBLE	3	43.605.758,00	32.350.229,00	11.255.529,00	34,79
DEUDORES CLIENTES	4	94.317.100,00	104.536.600,00	-10.219.500,00	-9,78
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	5	9.538.256,00	13.256.937,00	-3.718.681,00	-28,05
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		147.461.114,00	150.143.766,00	-2.682.652,00	-1,79
ACTIVO A LARGO PLAZO					
INVERSIONES		0,00	5.065.586,00	-5.065.586,00	-100,00
PROPIEDAD, PLANTA, EQUIPO	6	139.722.292,00	185.576.465,00	-45.854.173,00	-24,71
DIFERIDOS			4.089.187,00	-4.089.187,00	-100,00
TOTAL ACTIVO		287.183.406,00	344.875.004,00	-57.691.598,00	-16,73
PASIVOS					
OBLIGACIONES FINANCIERAS	7	47.965.781,00	77.556.654,00	-29.590.873,00	-38,15
PROVEEDORES	8	57.261.944,00	75.787.894,00	-18.525.950,00	-24,44
CUENTAS POR PAGAR	9	55.252.623,00	85.887.093,00	-30.634.470,00	-35,67
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS		-	757.912,00	-757.912,00	-100,00
OBLIGACIONES LABORALES	10	13.912.285,00	7.358.278,00	6.554.007,00	89,07
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	11	10.139.000,00	8.923.000,00	1.216.000,00	13,63
TOTAL PASIVO CORRIENTE		184.531.633,00	256.270.831,00	(42.148.325,00)	-27,99
TOTAL PASIVO		184.531.633,00	256.270.831,00	(42.148.325,00)	-27,99
PATRIMONIO	12				
CAPITAL SOCIAL		18.776.000,00	18.776.000,00	0,00	0,00
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO		20.199.285,00	20.199.285,00	0,00	0,00
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES		49.628.888,00	39.714.350,00	9.914.538,00	24,96
RESULTADOS DEL EJERCICIO		14.047.600,00	9.914.538,00	4.133.062,00	41,69
TOTAL PATRIMONIO		102.651.773,00	88.604.173,00	14.047.600,00	15,85
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO		287.183.406,00	344.875.004,00	(28.100.725,00)	-16,73

10.2 ANALISIS VERTICAL BALANCE HIELO AL POLO NORTE

JARAMILLO SEJNAUI Y CIA S EN CS ANALISIS VERTICAS BALANCE GENERAL				
	DIC 2015	%	DIC 2014	%
ACTIVO				
DISPONIBLE	43.605.758,00	15,18	32.350.229,00	9,38
DEUDORES CLIENTES	94.317.100,00	32,84	104.536.600,00	30,31
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	9.538.256,00	3,32	13.256.937,00	3,84
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	147.461.114,00	51,35	150.143.766,00	43,54
ACTIVO A LARGO PLAZO				
INVERSIONES	0,00	0%	5.065.586,00	1,47
PROPIEDAD, PLANTA, EQUIPO	139.722.292,00	48,65	185.576.465,00	53,81
DIFERIDOS	0,00	0%	4.089.187,00	1,19
TOTAL ACTIVO	287.183.406,00	100%	344.875.004,00	100%
PASIVOS				
OBLIGACIONES FINANCIERAS	47.965.781,00	16,70	77.556.654,00	22,49
PROVEEDORES	57.261.944,00	19,94	75.787.894,00	21,98
CUENTAS POR PAGAR	55.252.623,00	19,24	85.887.093,00	24,90
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	-	0,00	757.912,00	0,22
OBLIGACIONES LABORALES	13.912.285,00	4,84	7.358.278,00	2,13
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	10.139.000,00	3,53	8.923.000,00	2,59
TOTAL PASIVO CORRIENTE	184.531.633,00	64,26	256.270.831,00	74,31
TOTAL PASIVO	184.531.633,00		256.270.831,00	
PATRIMONIO				
CAPITAL SOCIAL	18.776.000,00	6,54	18.776.000,00	5,44
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	20.199.285,00	7,03	20.199.285,00	5,86
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	49.628.888,00	17,28	39.714.350,00	11,52
RESULTADOS DEL EJERCICIO	14.047.600,00	4,89	9.914.538,00	2,87
TOTAL PATRIMONIO	102.651.773,00	35,74	88.604.173,00	25,69
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	287.183.406,00	100%	344.875.004,00	100%

10.3 ANALISIS HORIZONTAL BALANCE HIELO AL POLO NORTE

JARAMILLO SEJNAUI Y CIA S EN CS ANALISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL				
	DIC 2015	DIC 2014	VARIACION	%
ACTIVO				
DISPONIBLE	43.605.758,00	32.350.229,00	11.255.529,00	34,79
DEUDORES CLIENTES	94.317.100,00	104.536.600,00	-10.219.500,00	-9,78
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	9.538.256,00	13.256.937,00	-3.718.681,00	-28,05
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	147.461.114,00	150.143.766,00	-2.682.652,00	-1,79
ACTIVO A LARGO PLAZO				
INVERSIONES	0,00	5.065.586,00	-5.065.586,00	-100,00
PROPIEDAD, PLANTA, EQUIPO	139.722.292,00	185.576.465,00	-45.854.173,00	-24,71
DIFERIDOS		4.089.187,00	-4.089.187,00	-100,00
TOTAL ACTIVO	287.183.406,00	344.875.004,00	-57.691.598,00	-16,73
PASIVOS				
OBLIGACIONES FINANCIERAS	47.965.781,00	77.556.654,00	-29.590.873,00	-38,15
PROVEEDORES	57.261.944,00	75.787.894,00	-18.525.950,00	-24,44
CUENTAS POR PAGAR	55.252.623,00	85.887.093,00	-30.634.470,00	-35,67
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	-	757.912,00	-757.912,00	-100,00
OBLIGACIONES LABORALES	13.912.285,00	7.358.278,00	6.554.007,00	89,07
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	10.139.000,00	8.923.000,00	1.216.000,00	13,63
TOTAL PASIVO CORRIENTE	184.531.633,00	256.270.831,00	(42.148.325,00)	-27,99
TOTAL PASIVO	184.531.633,00	256.270.831,00	(42.148.325,00)	-27,99
PATRIMONIO				
CAPITAL SOCIAL	18.776.000,00	18.776.000,00	0,00	0,00
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	20.199.285,00	20.199.285,00	0,00	0,00
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	49.628.888,00	39.714.350,00	9.914.538,00	24,96
RESULTADOS DEL EJERCICIO	14.047.600,00	9.914.538,00	4.133.062,00	41,69
TOTAL PATRIMONIO	102.651.773,00	88.604.173,00	14.047.600,00	15,85
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	287.183.406,00	344.875.004,00	(28.100.725,00)	-16,73

10.4 ESTADO DE RESULTADOS HIELO AL POLO NORTE

JARAMILLO SEJNAUI Y CIA S EN C.S. ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO ACUMULADO					
		A DIC 2015	A DIC 2014	VARIACION	%
INGRESOS OPERACIONALES	%				
Ingresos por ventas		876.666.566,00	808.793.724,00	67.872.842,00	8,39
Menos devoluciones		(21.048.270,00)	(11.771.439,00)	-9.276.831,00	78,81
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES		855.618.296,00	797.022.285,00	58.596.011,00	7,35
MENOS					
Costo de Produccion		508.647.263,00	497.403.389,00	11.243.874,00	2,26
TOTAL COSTO DE VENTAS	0,59	508.647.263,00	497.403.389,00	11.243.874,00	2,26
UTILIDAD BRUTA	0,41	346.971.033,00	299.618.896,00	47.352.137,00	15,80
MENOS					
GASTOS OPERACIONALES ADMON Y VENTAS		308.033.520,00	269.630.662,00	38.402.858,00	14,24
UTILIDAD Y/O PÉRDIDA OPERACIONAL	0,05	38.937.513,00	29.988.234,00	8.949.279,00	29,84
MAS					
INGRESOS NO OPERACIONALES		1.288.323,00	5.631.906,00	-4.343.583,00	-77,12
MENOS					
GASTOS FINANCIEROS		13.083.720,00	12.621.202,00	462.518,00	3,66
GASTOS NO OPERACIONALES		2.955.516,00	4.161.400,00	-1.205.884,00	-28,98
UTILIDAD DEL EJERCICIO	0,03	24.186.600,00	18.837.538,00	5.349.062,00	28,40
PROVISION IMPTO DE RENTA		7.455.000,00	6.561.000,00	894.000,00	13,63
PROVISION IMPTO CREE		2.684.000,00	2.362.000,00	322.000,00	13,63
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	0,02	14.047.600,00	9.914.538,00	4.133.062,00	41,69

10.5 ANALISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS HIELO AL POLO NORTE

JARAMILLO SEJNAUI Y CIA S EN C.S. ANALISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS				
	A DIC 2015	%	A DIC 2014	%
INGRESOS OPERACIONALES				
Ingresos por ventas	876.666.566,00	102,46	808.793.724,00	101,48
Menos devoluciones	(21.048.270,00)	(2,46)	(11.771.439,00)	(1,48)
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	855.618.296,00	100%	797.022.285,00	100%
MENOS				
Costo de Produccion	508.647.263,00	59,45	497.403.389,00	62,41
TOTAL COSTO DE VENTAS	508.647.263,00		497.403.389,00	
UTILIDAD BRUTA	346.971.033,00	40,55	299.618.896,00	37,59
MENOS				
GASTOS OPERACIONALES ADMON Y VENTAS	308.033.520,00	36,00	269.630.662,00	33,83
UTILIDAD Y/O PÉRDIDA OPERACIONAL	38.937.513,00	4,55	29.988.234,00	3,76
MAS				
INGRESOS NO OPERACIONALES	1.288.323,00	0,15	5.631.906,00	0,71
MENOS				
GASTOS FINANCIEROS	13.083.720,00	1,53	12.621.202,00	1,58
GASTOS NO OPERACIONALES	2.955.516,00	0,35	4.161.400,00	0,52
UTILIDAD DEL EJERCICIO	24.186.600,00	2,83	18.837.538,00	2,36
PROVISION IMPTO DE RENTA	7.455.000,00	0,87	6.561.000,00	0,82
PROVISION IMPTO CREE	2.684.000,00	0,31	2.362.000,00	0,30
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	14.047.600,00	1,64	9.914.538,00	1,24

10.6 ANALISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS HIELO AL POLO NORTE

JARAMILLO SEJNAUI Y CIA S EN C.S. ANALISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS				
	A DIC 2015	A DIC 2014	VARIACION	%
INGRESOS OPERACIONALES				
Ingresos por ventas	876.666.566,00	808.793.724,00	67.872.842,00	8,39
Menos devoluciones	(21.048.270,00)	(11.771.439,00)	-9.276.831,00	78,81
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	855.618.296,00	797.022.285,00	58.596.011,00	7,35
MENOS				
Costo de Produccion	508.647.263,00	497.403.389,00	11.243.874,00	2,26
TOTAL COSTO DE VENTAS	508.647.263,00	497.403.389,00	11.243.874,00	2,26
UTILIDAD BRUTA	346.971.033,00	299.618.896,00	47.352.137,00	15,80
MENOS				
GASTOS OPERACIONALES ADMON Y VENTAS	308.033.520,00	269.630.662,00	38.402.858,00	14,24
UTILIDAD Y/O PÉRDIDA OPERACIONAL	38.937.513,00	29.988.234,00	8.949.279,00	29,84
MAS				
INGRESOS NO OPERACIONALES	1.288.323,00	5.631.906,00	-4.343.583,00	-77,12
MENOS				
GASTOS FINANCIEROS	13.083.720,00	12.621.202,00	462.518,00	3,66
GASTOS NO OPERACIONALES	2.955.516,00	4.161.400,00	-1.205.884,00	-28,98
UTILIDAD DEL EJERCICIO	24.186.600,00	18.837.538,00	5.349.062,00	28,40
PROVISION IMPTO DE RENTA	7.455.000,00	6.561.000,00	894.000,00	13,63
PROVISION IMPTO CREE	2.684.000,00	2.362.000,00	322.000,00	13,63
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	14.047.600,00	9.914.538,00	4.133.062,00	41,69

11 PLAN DE ACCIÓN O INTERVENCIÓN

Para lograr las metas fijadas al inicio del presente trabajo de práctica empresarial se plantearon un objetivo general y unos específicos que recordamos a continuación:

OBJETIVO GENERAL

DISEÑAR UNA ESTRATEGIA BASADA EN LA PERSPECTIVA FINANCIERA DEL BALANCED SCORE CARD QUE PERMITA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA HIELO AL POLO NORTE

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar el diagnóstico interno y externo de la empresa HIELO AL POLO NORTE.
- Diagnosticar la estrategia de ventas que se esta llevando a cabo en la empresa.
- Conceptualizar la estrategia deseada, basada en la perspectiva financiera del Balanced Score Card.
- Determinar los indicadores adecuados que nos permitan aumentar la productividad y competitividad en la empresa basándose en la perspectiva financiera del Balanced Score Card.

12. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS

12.1 REALIZAR EL DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA HIELO AL POLO NORTE:

12.1.1 Matriz EFI (Evaluación del Factor Interno)

La construcción de una Matriz EFI, permite lo que podríamos denominar una especie de auditoria empresarial interna, ya que esta herramienta nos brinda la posibilidad de identificar y

conocer cada una de las debilidades, así como las fortalezas que presenta la entidad, lo cual a su vez nos orientaría acerca de la posición interna en la cual se encuentra la empresa; Siendo esta información vital para el surgimiento y pro de las actividades y operaciones que se realicen en la misma.

Los valores para la calificación son: 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante); y para cada variable la calificación corresponde así:

1= Debilidad Mayor

2=Debilidad Menor

3=Fortaleza Menor

4= Fortaleza Mayor

MATRIZ EFI HIELO AL POLO NORTE

FACTORES INTERNOS	PESO	CALIF	% PARTICIPACION PESO	PONDERACION
FORTALEZAS (F)				
Empresa legalmente constituida.	0.5	3	10.0	0.30
Planta y línea de transporte propia.	1.0	4	10.0	0.40
Marca reconocida en la región.	1.0	4	10.0	0.40
Amplio conocimiento de los clientes.	0.8	4	10.0	0.40
Políticas de negociación con los clientes.	0.4	4	10.0	0.40
DEBILIDADES (D)				
Poca capacidad de producción.	0.5	2	10.0	0.20
Ausencia de centros de distribución.	0.7	1	10.0	0.10
No cuenta con buena publicidad.	0.8	2	10.0	0.20
Desorden administrativo.	0.4	1	10.0	0.10
Procesos y procedimientos	0.3	2	10.0	0.20

empíricos.				
			100%	2.70

Esta matriz indica las diferentes fuerzas y debilidades que tiene internamente la empresa, dándole una calificación con un porcentaje ponderado de 1 a 5 donde 1 es menor y 5 el mayor.

- La sumatoria del valor sopesado es de 2.70 esto nos da a entender que las fortalezas tienen una importancia mayor a las debilidades, ya que el resultado esta en un rango medio frente a la posición interna de la empresa.
- La empresa HIELO AL POLO NORTE cuenta con una antigüedad de mas de 20 años en el mercado de la ciudad de Cali, esto ha dejado como consecuencia el fuerte posicionamiento como una empresa seria, con una cantidad de clientes alta frente a la competencia.
- La empresa HIELO AL POLO NORTE no tiene un direccionamiento estratégico establecido formalmente esto genera desorden dentro de la entidad causando desorden administrativo.
- Se puede observar en la matriz que sus mayores fortalezas están en el conocimiento y negociación con los clientes y que posee planta y una línea de transporte propias.
- Así mismo se evidencia que su mayor debilidad es la ausencia de centros de distribución.
- El puntaje ponderado total de **2.70** indica que la empresa esta por encima del promedio en cuanto a su fortaleza interna general.

12.1.2 Matriz EFE (EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Los valores para la calificación son: 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante); y para cada variable la calificación corresponde así:

1= Amenaza Mayor

2= Amenaza Menor

3= Oportunidades Menor

4= Oportunidades Mayor

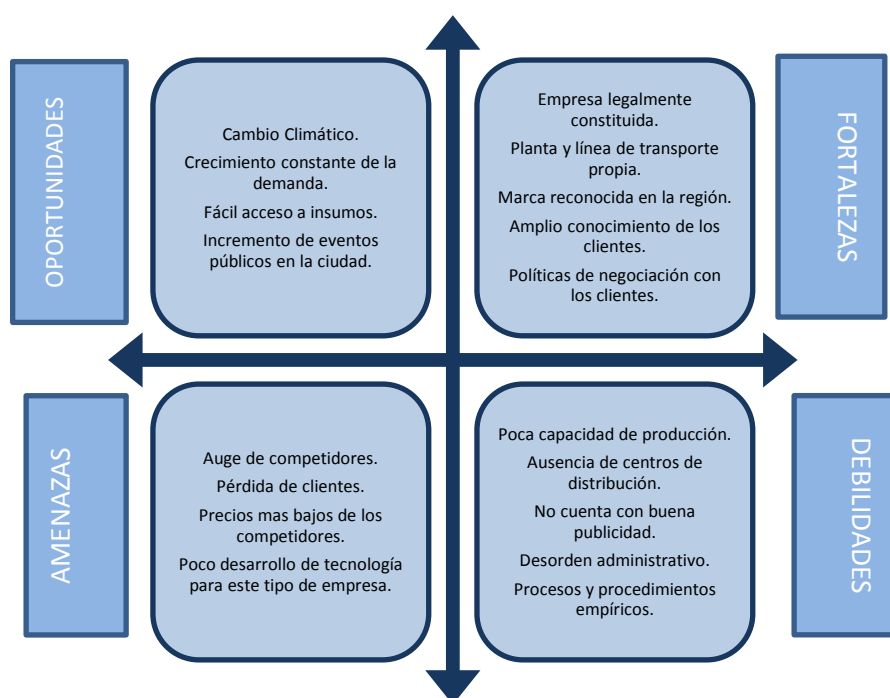
FACTORES EXTERNOS	PESO	CALIF	% PARTICIPACION PESO	PONDERACION
AMENAZAS				
Auge de competidores.	0.5	1	12.5	0.125
Pérdida de clientes.	0.3	1	12.5	0.125
Precios más bajos de los competidores.	0.6	2	12.5	0.25
Poco desarrollo de Tecnología para este tipo De empresa.	0.2	2	12.5	0.25
OPORTUNIDADES				
Cambio climático.	1.0	4	12.5	0.5
Crecimiento constante de la demanda.	0.8	4	12.5	0.5
Fácil acceso a insumos.	0.5	3	12.5	0.375
Incremento de eventos públicos en la ciudad.	1.0	4	12.5	0.5
			100%	2.625

FUENTE ELABORACION PROPIA

El total ponderado de **2.625** significa que la empresa HIELO AL POLO NORTE esta justo por encima de la media, en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

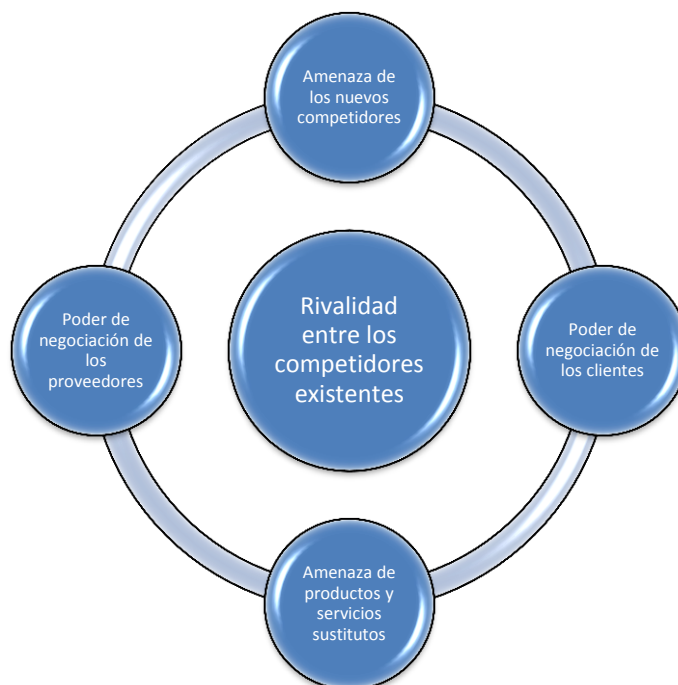
También podemos observar que la empresa tiene oportunidades importantes en el entorno que puede aprovechar de manera que representen una mejora significativa para la entidad.

12.1.3 Análisis DOFA



FUENTE ELABORACION PROPIA

12.1.4 Cinco Fuerzas de Porter – Diamante Competitivo



- Rivalidad entre los competidores existentes

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES			
VARIABLE	PESO	VALOR	TOTAL
	RELATIVO		
Concentración	35%	3	1.05
Diversidad de competidores	10%	1	0.1
Diferenciación del producto	20%	2	0.4
Condiciones de los costos	15%	4	0.6
Barreras de salida	20%	2	0.4
TOTAL	100%		2.55

FUENTE ELABORACION PROPIA

- Amenaza de entrada de nuevos competidores

AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES			
VARIABLE	PESO RELATIVO	VALOR	TOTAL
Competidores directos	15%	2	0.3
Productos de calidad superior a los existentes	20%	2.5	0.5
Economía de escala	10%	3.5	0.35
Diferenciación del producto	15%	1	0.15
Ventaja absoluta en costos	20%	1	0.2
Acceso a canales de distribución	20%	1	0.2
TOTAL	100%		1.7

FUENTE ELABORACION PROPIA

- Amenaza de ingreso de productos sustitutos

AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS			
VARIABLE	PESO RELATIVO	VALOR	TOTAL
Disponibilidad de sustitutos	0%	0	0
Rendimiento y calidad de productos sustitutos	0%	0	0
Costos de cambio para el cliente	0%	0	0
Mejora de los productos sustitutos	0%	0	0

TOTAL	0%		0
--------------	----	--	---

- Poder de negociación de los proveedores

PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES			
VARIABLE	PESO RELATIVO	VALOR	TOTAL
Concentración de proveedores	20%	1	0.2
Importancia de la empresa para el proveedor	20%	2	0.4
Importancia del producto para el proveedor	20%	2	0.4
Diferenciación de productos	20%	1	0.2
Impacto de los productos	20%	1	0.2
TOTAL	100%		1.4

FUENTE ELABORACION PROPIA

- Poder de negociación de los consumidores

PODER DE NEGOCIACION DE LOS CONSUMIDORES			
VARIABLE	PESO RELATIVO	VALOR	TOTAL
Concentración de los clientes	25%	1	0.25
Importancia del producto para los	30%	2	0.6

clientes			
Nivel de información del cliente	40%	1	0.4
Posibilidad de integración hacia atrás	5%	1	0.05
TOTAL	100%		1.3

FUENTE ELABORACION PROPIA

HIELO AL POLO NORTE responde ante la industria de una manera adecuada y estratégica en cuanto a la siguiente fuerza: Rivalidad entre los competidores existentes, puesto que la evaluación arroja un valor superior a 2,5.

En los factores de Amenaza de entrada de nuevos competidores, Poder de negociación de los Proveedores y Poder de negociación de los consumidores, de acuerdo a los resultados obtenidos en estas fuerzas se puede determinar que no se presenta una amenaza relevante.

No se presentan productos sustitutos ya que no hay en el mercado bienes que cumplan las mismas funciones, evitando así que los compradores generen presión sobre los precios.

12.1.5 Matriz Peyea (Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción)

Esta Matriz tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización, una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa. Dentro de cada posición se establecieron dos grupos y en cada uno se determinaron indicadores, los cuales fueron evaluados en una escala de uno (1) a seis (6).

Se analizan cuatro factores determinantes de la posición estratégica de la organización: Fuerza Financiera; Fuerza de la Industria; Estabilidad del Ambiente y Ventaja Competitiva.

Aplicado a la empresa HIELO AL POLO NORTE arrojó la siguiente información:

MATRIZ PEYEA	
FUERZAS A EVALUAR	CALIFICACIONES
FUERZA FINANCIERA (FF)	
Rendimiento sobre la inversión	4
Apalancamiento	5
Liquidez	4
Flujos de efectivo	3
Facilidad para salir del mercado	1
PROMEDIO 17/5	3.4

FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
Potencial de crecimiento	2
Estabilidad financiera	3
Aprovechamiento de recursos	2
Facilidad para entrar en el mercado	3
Potencial de utilidades	1
PROMEDIO 11/5	2.2

VENTAJA COMPETITIVA (VC)	
Participación del mercado	-2
Calidad del producto	-1
Lealtad de los clientes	-3
Control sobre proveedores	-5

Ciclo de vida del producto	-5
PROMEDIO -16/5	-3.2

ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	
Cambios tecnológicos	-4
Variabilidad de la demanda	-3
Escala de precios de productos competidores	-3
Barreras para entrar en el mercado	-2
Tasa de inflación	-3
PROMEDIO -15/5	-3.0

Fuente: Elaboración propia a partir de David, Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall.

RESULTADOS PROMEDIO	
VC(Ventaja Competitiva) - FI (Fuerza de la Industria)=	FF (Fuerza Financiera) – EA (Estabilidad del Ambiente)=
EJE X -3.2-(2.2) = -5.4	EJE Y 3.4-(-3.0) = 6.4

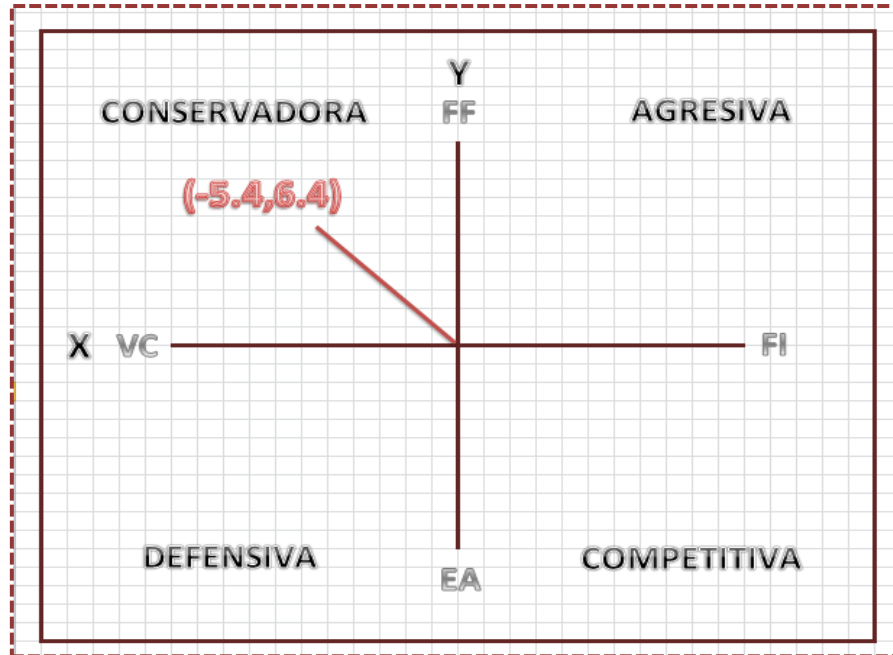
El vector resultante es:

X= -5,4 Y= 6,4

Punto de intersección “X,Y” = (-5.4, 6.4)

GRAFICA MATRIZ PEYEA

HIELO AL POLO NORTE



CONCLUSIÓN

Cuadrante conservador, ubicado en la parte superior izquierdo del grafico PEYEA, lo que implica es permanecer cerca de las capacidades básicas de la empresa y no afrontar riesgos excesivos; Entre las estrategias están:

- Penetración del mercado: Esta estrategia consiste en incrementar la participación de la empresa en los mercados en los que opera y con los productos actuales, es decir, en el desarrollo del negocio básico. Se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren mas productos, por ejemplo: Aumentar el portafolio de productos en

la venta de insumos para la elaboración de cholados (colorantes, anilinas, saborizantes, desechables, servilletas, pitillos. Etc.)

- Desarrollo del mercado: Es una estrategia de crecimiento empresarial que consiste en identificar y desarrollar nuevos segmentos del mercado para productos ya existentes, dentro de las cuales podemos destacar:
 - Nuevos mercados geográficos: abriendo puntos de venta en los municipios aledaños como Jamundí, Yumbo, Palmira, Tuluá y Buga.
 - Nuevas dimensiones del producto: con esto pretendemos llegar a otro nicho de clientes que manejen presentaciones más grandes (cadenas de hoteles).
 - Diferentes políticas de precios para atraer nuevos clientes: eventualmente realizando promociones y descuentos (pague uno lleve dos, descuentos promocionales)
- Desarrollo del producto: Esta estrategia se refiere a productos originales, modificaciones o mejoras que la compañía desarrolla a través de sus propias actividades de investigación. Este producto presenta muchas limitaciones debido a sus características, pero se podría estudiar la posibilidad de realizar una idea innovadora como es la creación de esculturas en hielo.

12.2 DIAGNOSTICAR LA ESTRATEGIA DE VENTAS QUE SE ESTA LLEVANDO A CABO EN LA EMPRESA.

Las estrategias son principios y rutas fundamentales que orientaran el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar y dependerán en gran medida de la capacidad para dotarse de recursos y habilidades para buscar nuevas ventajas competitivas.

La problemática principal para la adopción de estas se deriva de las deficiencias en la definición de la cadena de mando, ya que esta es subjetiva por la relación existente entre los participantes. Por otra parte la adopción de cualquier tipo de estrategia se facilita ya que el numero de participantes que deben aceptar los cambios es mucho menor que en una empresa grande.

HIELO AL POLO NORTE desarrolla una estrategia enfocada en el mejoramiento del servicio al cliente. En la actualidad, las empresas deben cubrir más aspectos que antes. Es así como la presentación de un producto tiene ahora muchos canales donde puede ser publicado y donde la empresa debe participar constantemente, para así poder prometer una excelente experiencia de su producto.

Lo que se deberá tener en cuenta es:

- Ser transparente,
- Ver al servicio al cliente como una inversión cultural de la empresa,
- Compartir con todo el equipo, creando mejores flujos de trabajo,
- Tener un compromiso social dentro de toda la empresa.

La empresa HIELO AL POLO tiene una buena capacidad para la adopción de nuevas estrategias ya que cuenta con un menor número de trabajadores y esto facilita la aceptación de

nuevos planes de trabajo; favorece también la interacción directa con el cliente porque se pueden evaluar más fácilmente las estrategias aplicadas.

12.3 CONCEPTUALIZAR LA ESTRATEGIA DESEADA, BASADA EN LA PERSPECTIVA FINANCIERA DEL BALANCED SCORE CARD.

El proceso administrativo es una actividad que puede generar situaciones de todo tipo en una organización, incluyendo finales milagrosos o desastrosos, la administración debe dejar traslucir que se tuvieron en cuenta aspectos importantes con capacidad para hacer cambiar la balanza en favor de aquellos que adoptaron las mejores estrategias, es decir que fueron capaces de establecer directrices claras de acuerdo con lo que se vislumbra en el horizonte.

Toda organización necesita tener un norte, directrices o políticas que la guíen, que faciliten a través del análisis tanto interno como externo, saber cuales son los objetivos que se esperan tener en el futuro y es allí donde se debe definir el alcance de lo que se quiere ser y establecer y cual es la razón de ser de la empresa.

Algunos autores plantean que la esencia de la estrategia esta en conocer que es nuestro negocio y que debería ser, es importante saber hacia donde se dirigen los objetivos o las políticas de la empresa en el futuro. Una empresa puede generar un crecimiento de sus ingresos a partir de dos vías: una consiguiendo nuevas fuentes de ingreso, nuevos productos, nuevos clientes y otra aumentando la fidelización de los clientes actuales con el fin de incrementar sus ventas.

Otra estrategia que se puede desarrollar estaría basada en la productividad mediante la mejora en la estructura de costos o mejor utilización de los activos.

La visión que una organización tenga sobre su negocio y la estrategia que implemente para desarrollarlo, forman conjuntamente la hoja de ruta para encaminar el trabajo individual y grupal en pro de lograr las metas corporativas.

La estrategia propuesta para la empresa se basa en la perspectiva financiera del Balanced Score Card, con el fin de incrementar la productividad y competitividad, la cual aportaría una serie de beneficios a la organización los dos más destacados son:

- Ofrece una amplia visión para un seguimiento detallado de la marcha del negocio, que engloba muchos aspectos, incluso más allá de los indicativos financieros, y permite observar otras variables decisivas en el buen desarrollo de la empresa.
- Contempla la evolución de la compañía desde una perspectiva amplia, permite planificar estrategias a medio y largo plazo, además de generar la información necesaria para tomar también decisiones rápidas y evitar así situaciones indeseadas.

Aplicando esto a nuestra empresa HIELO AL POLO NORTE vislumbramos que se podría aprovechar la capacidad del cuerpo de ventas y locativa a fin de incrementar el portafolio de productos y por ende el crecimiento de sus ventas, aumentando también los canales de distribución aprovechando el parque automotor que tiene disponible.



Figura 18: Estrategia de Crecimiento y Productividad

12.4 DETERMINAR LOS INDICADORES ADECUADOS QUE NOS PERMITAN AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA BASÁNDOSE EN LA PERSPECTIVA FINANCIERA DEL BALANCED SCORE CARD.

INDICADORES FINANCIEROS HIELO AL POLO NORTE			
LIQUIDEZ * Capital de Trabajo * Razón Corriente * Prueba Acida	ACTIVIDAD * Rotación de Activos Totales * Rotación de Cuentas por Cobrar * Período Promedio de Cobro	RENDIMIENTO * Margen Neto * Rendimiento del Patrimonio * Rendimiento del Activo Total	APALANCAMIENTO * Endeudamiento total * Concentración de Endeudamiento a Corto Plazo * Autonomía

FUENTE ELABORACION PROPIA

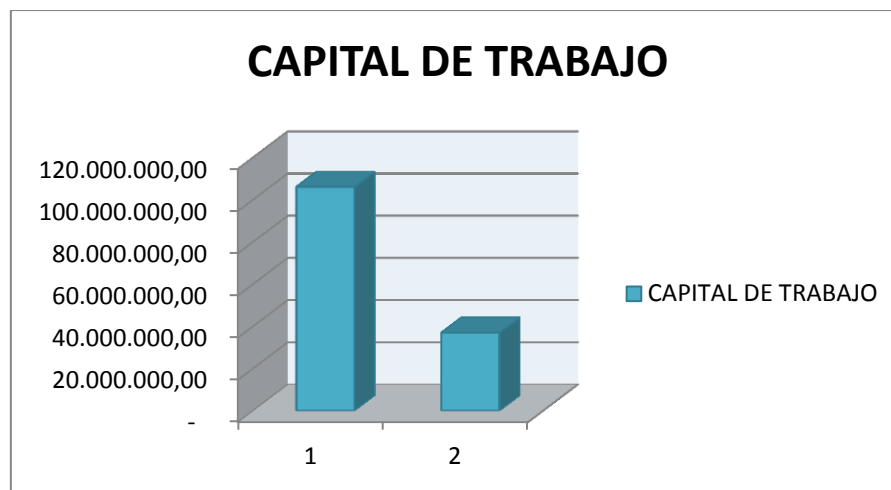
12.4.1 Indicadores de Liquidez

HIELO AL POLO NORTE		
INDICADORES DE LIQUIDEZ		
	AÑO 2014	AÑO 2015
CAPITAL DE TRABAJO =Activo Corriente - Pasivo Corriente	(106.127.065,00)	(37.070.519,00)
RAZON CORRIENTE =Activo Corriente / Pasivo Corriente	0,59	0,80
PRUEBA ACIDA =(Activo Corriente - Inventarios) / Pasivo Corriente	0,59	0,80

FUENTE ELABORACION PROPIA

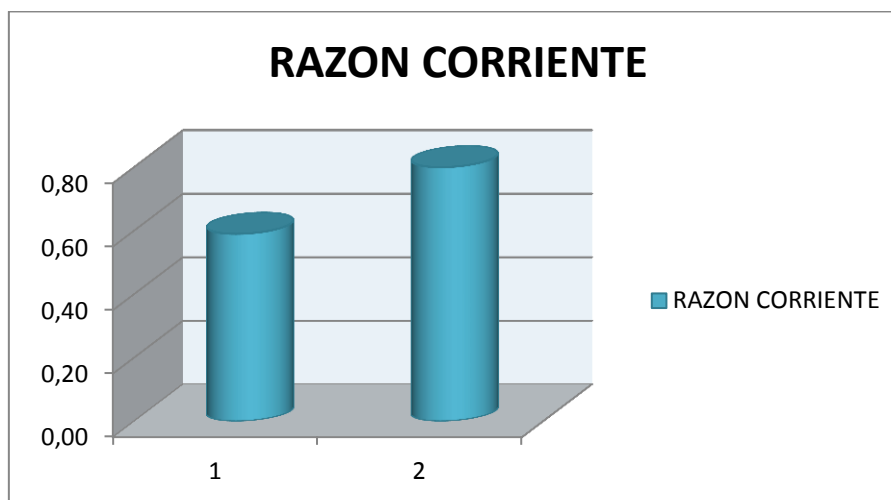
Capital de trabajo: este indicador refleja la cantidad de recursos líquidos con los que cuenta la empresa para atender sus necesidades en el corto plazo. Comparativamente analizando el año 2015 versus el 2014, se aprecia que la empresa ha liberado recursos pero aun falta mejorar en su capacidad para atender sus obligaciones.

El **capital de trabajo negativo** refleja un desequilibrio patrimonial, lo que no representa necesariamente que la empresa esté en quiebra o que haya suspendido sus pagos, implica una necesidad de **aumentar el activo corriente**. Esto puede realizarse a través de la venta de parte del activo inmovilizado o no corriente, para obtener el activo disponible. Otras posibilidades son realizar ampliaciones de capital o contraer deuda a largo plazo.



FUENTE ELABORACION PROPIA

Razón Corriente: éste indicador refleja que por cada peso adeudado en el año 2014 la empresa contaba con \$0,59 de respaldo; ahora, revisando el periodo 2015, dicho indicador mejoró mínimamente pasando a \$0,80.

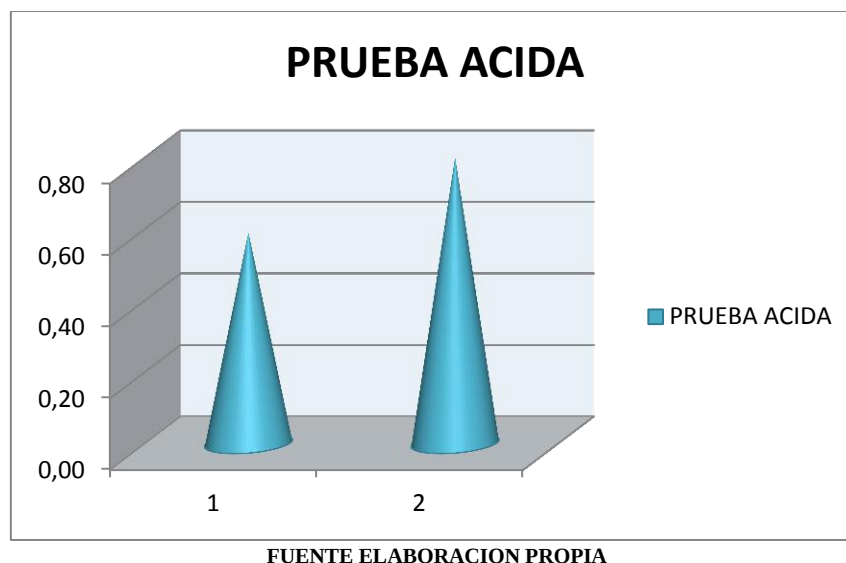


FUENTE ELABORACION PROPIA

Prueba Ácida: Al aplicar un indicador más exigente para determinar la verdadera capacidad de pagos con la que cuenta la empresa, nos permite constatar entonces que sigue teniendo capacidad de pago pero de una forma muy sensible al incumplimiento de los pagos por parte de los acreedores; durante el 2014 este índice se ubicó en 0,59 es decir por cada peso adeudado se cuenta con 0,59 para respaldar las obligaciones y en el 2015 se contaba con 0,80.

Lo anterior se debe a que ésta empresa no maneja inventarios por la naturaleza de sus actividades comerciales.

Con las apreciaciones anteriores se puede establecer que la empresa ha mejorado de una manera poco significativa en los índices de liquidez lo que en el futuro podría traducirse en grandes problemas de liquidez que le imposibiliten operar de forma normal.

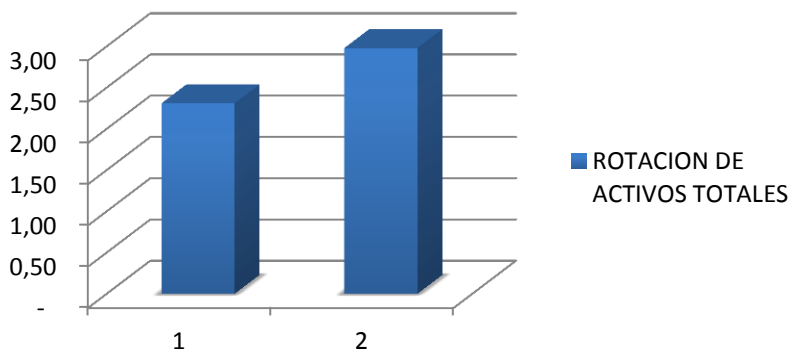


12.4.2 Indicadores de Actividad

HIELO AL POLO NORTE 		
INDICADORES DE ACTIVIDAD		
	AÑO 2014	AÑO 2015
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES= Ventas/Activos Totales Brutos	2,31	2,98
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR= Ventas a Crédito/Cuentas por Cobrar Promedio	8,02	8,61
PERIODO PROMEDIO DE COBRO= Cuentas por Cobrar Promedio*360/Ventas a Crédito	44,91	41,83

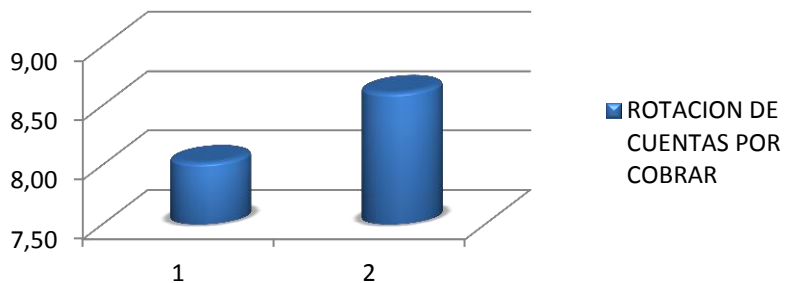
FUENTE ELABORACION PROPIA

ROTACION DE ACTIVOS TOTALES



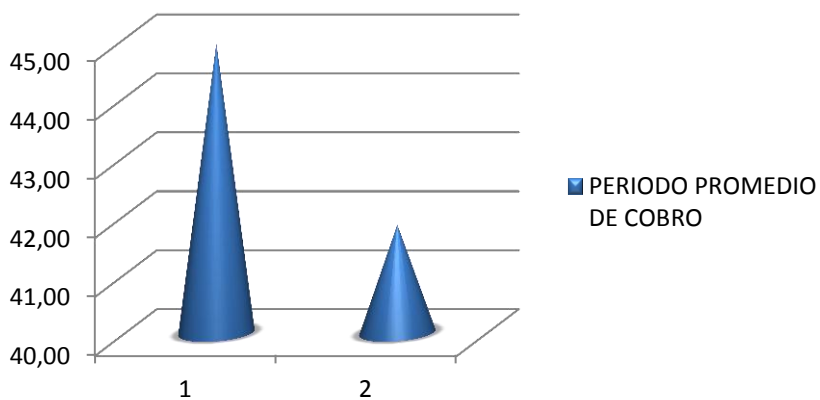
FUENTE ELABORACION PROPIA

ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR



FUENTE ELABORACION PROPIA

PERIODO PROMEDIO DE COBRO



FUENTE ELABORACION PROPIA

Una vez realizada la revisión del grupo de indicadores correspondientes a los de actividad, genera gran preocupación el hecho de que la cartera de clientes ha disminuido muy poco pues el índice de rotación como podemos observar pasa de rotar 8,02 veces en 2014 a 8,61 veces en el año 2015; lo que se traduce en que si durante el año 2014 la cartera rotaba cada 44,91 días, ésta paso a rotar en el 2015 cada 41,83 días, lo cual no es coherente ni adecuado pues la generalidad del mercado es que esta rote cada 7 máximo 15 días .

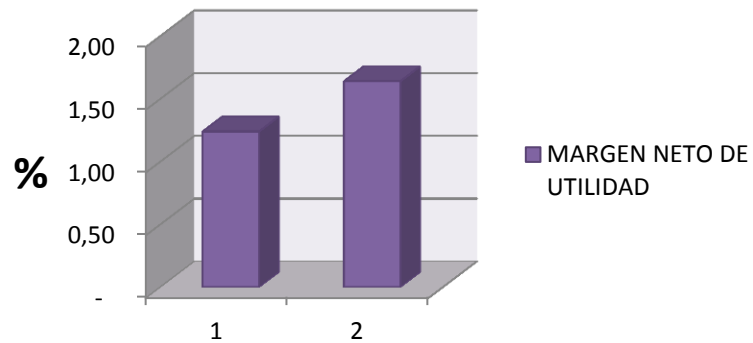
En conclusión la empresa debe realizar un análisis más riguroso a su dependencia de crédito y cobranzas buscando minimizar los riesgos de pérdida y por consiguiente el traslado de esos resultados negativos al estado de resultados afectando así la rentabilidad de los inversionistas.

12.4.3 Indicadores de Rendimiento

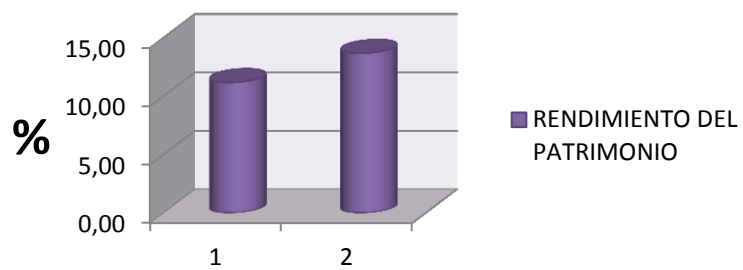
 HIELO AL POLO NORTE		
INDICADORES DE RENDIMIENTO		
	AÑO 2014	AÑO 2015
MARGEN NETO DE UTILIDAD= Utilidad Neta/Ventas Netas	1.24%	1.64%
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO= Utilidad Neta/Patrimonio	11.18%	13.68%
RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL= Utilidad Neta/Activo Total Bruto	2.87%	4.89%

FUENTE ELABORACION PROPIA

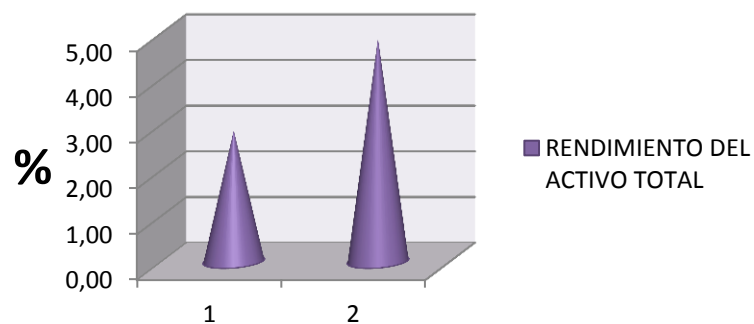
MARGEN NETO DE UTILIDAD



RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO



RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL



FUENTE ELABORACION PROPIA

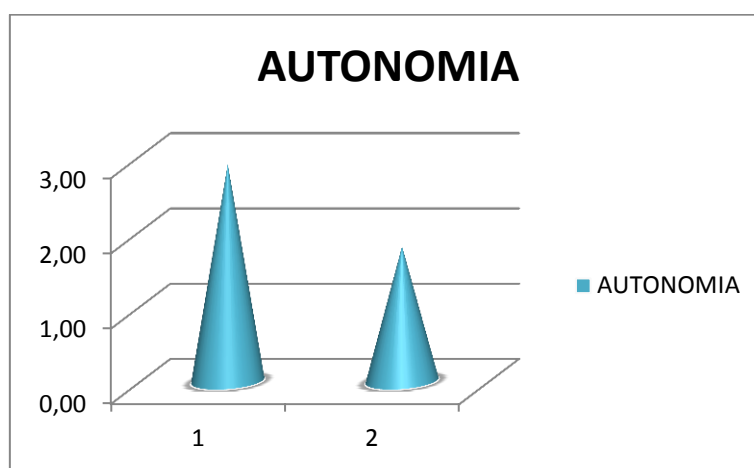
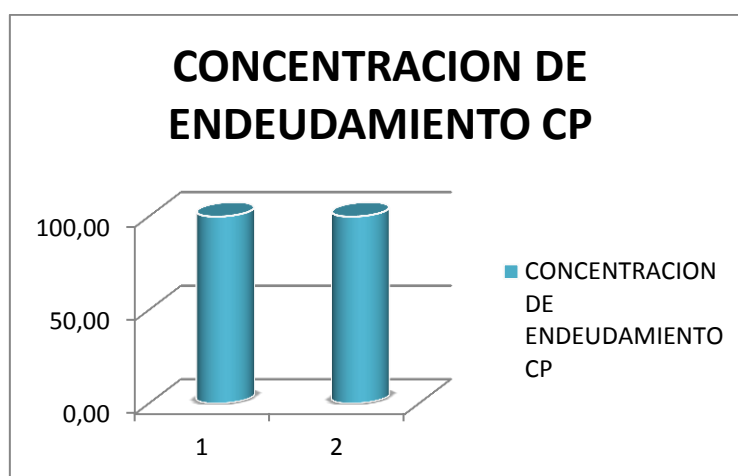
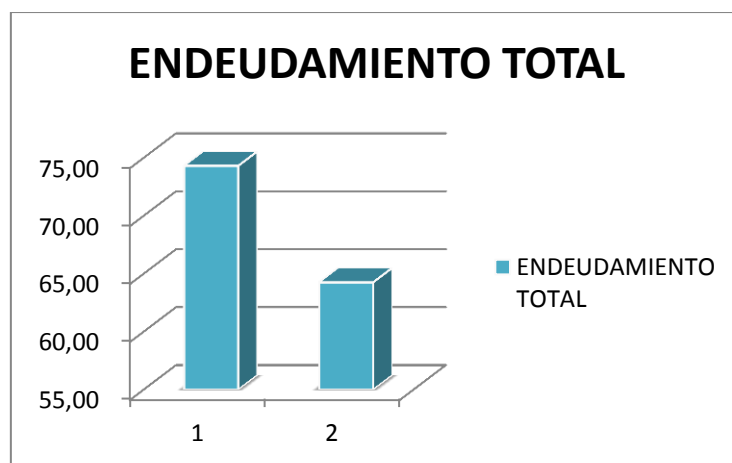
Al analizar el resultado neto de la empresa se observa que el margen neto es de tan solo 1.24% y 1.64% respectivamente lo cual no es una rentabilidad atractiva para el inversor pues estas utilidades deben estar en un rango superior.

Todo lo anterior se da como consecuencia a una alta carga de gastos de tipo no operacional es decir todas aquellas erogaciones de recursos que no tiene relación directa con la generación de renta por concepto de la actividad principal.

12.4.4 Indicadores de Apalancamiento

 HIELO AL POLO NORTE		
INDICADORES DE APALANCAMIENTO		
	AÑO 2014	AÑO 2015
ENDEUDAMIENTO TOTAL= Total Pasivo/Total Activo	74.3%	64.25%
CONCENTRACION DE ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO= Pasivo Corriente/Pasivo Total	100%	100%
AUTONOMIA= Pasivo Total/Patrimonio	2,8923	1,7976

FUENTE ELABORACION PROPIA



FUENTE ELABORACION PROPIA

Este grupo de indicadores nos muestran la concentración de la deuda que tiene la empresa con terceros ajenos a los propietarios. Se puede decir que el índice de endeudamiento para el 2014 es del orden del 74.3% siendo el 25.7% de los inversores y para el año 2015 del 64.25% lo

cual significa que tan solo el 35.75 % es de propiedad de los inversores con el agravante de que toda la deuda está concentrada en el corto plazo, lo cual reduce la autonomía de 2.8923 veces en el 2014 a 1.7976 en el 2015.

13CUADRO DE MANDO INTEGRAL

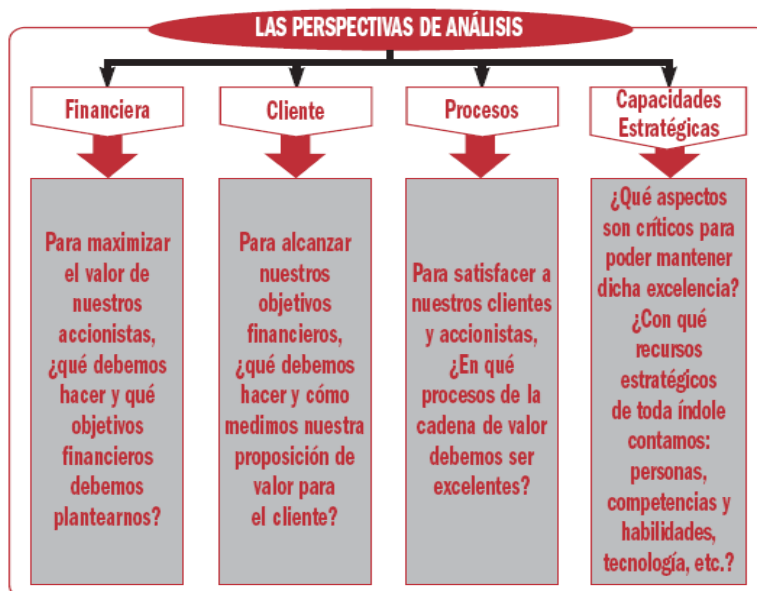


Figura 4: Las Perspectivas de Análisis

LIBRO ECO3 COLECCIONES: “EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL”

Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por las **relaciones causa-efecto**, a través de un proceso que permite la descripción de la “*historia*” de la estrategia de la empresa. Los pasos a seguir serían los siguientes:

1. Comenzando por arriba encontramos la hipótesis que los resultados financieros sólo se pueden conseguir si los clientes-objetivo están satisfechos.

2. La proposición de valor para el cliente describe cómo generar ventas y fidelidad de los clientes objetivo.
3. Los procesos internos crean y aportan la proposición de valor para el cliente.
4. Los activos intangibles respaldan los procesos internos que proporcionan los fundamentos de la estrategia.
5. Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia centrada e internamente consistente.

Esta arquitectura de causa y efecto, que vincula las cuatro perspectivas, es la estructura alrededor de la cual se desenvuelve un mapa estratégico. La construcción de un mapa estratégico obliga a una empresa a aclarar la lógica de cómo creará valor y para quién.

El establecimiento de los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas, debe ayudar a la compañía a explicar cómo va a conseguir la implantación de su estrategia tanto a corto como a largo plazo. La fijación de objetivos estratégicos y su conexión mediante relaciones causa-efecto nos permiten explicar la “historia” de la estrategia y el por qué la compañía va a conseguir éxitos financieros y en la relación con los clientes a través de su actuación en los procesos internos y en sus capacidades estratégicas.

Siguiendo a Horvath & Partners (2004), *“El CMI sólo debe contener aquellos objetivos que tienen una especial relevancia para una ejecución con éxito de la estrategia (objetivos estratégicos) y no contiene aquellos que la empresa requiere, desde el punto de vista operativo, para el mantenimiento del negocio del día a día. ¡El CMI es un modelo de estrategia, no es un modelo de empresa!”*.

A la hora de definir los objetivos, Horvath & Partners (2004) establecen una directriz básica:”
¡El poder de las palabras para aprovechar la claridad de los números!

A menudo los objetivos sólo se describen oralmente (*“satisfacción de nuestros clientes”*) o sólo se determinan como una combinación de indicadores y objetivos (*“ROI > 20%”, “plazo de entrega 6 días”*).

Ambas cosas tiene su parte negativa. Si los objetivos sólo se indican de forma oral, éstos corren el riesgo de padecer una falta de compromiso y, además, pueden producirse numerosas interpretaciones diferentes.

Si los objetivos sólo se presentan como una combinación de indicadores y objetivos, se corre el peligro de que el por qué no se aclare suficientemente”.

Al desarrollar los objetivos de resultados, ayuda a comenzar cada uno con un “verbo de acción”: aumentar, reducir, iniciar, desarrollar, rebajar, mejorar, convertirse en, lograr, alcanzar, etc.

De acuerdo con Niven, R.P. (2003), la mejora manera de crear objetivos es examinar cada perspectiva del CMI en forma de pregunta.

• **Perspectiva financiera:** ¿Qué objetivos financieros se necesitan para asegurar la ejecución de nuestra estrategia?

Algunos ejemplos de objetivos financieros pueden ser:

- Aumentar el valor para el accionista
- Incrementar el cash-flow
- Incrementar la rentabilidad
- Aumentar los ingresos
- Reducir la financiación externa



Figura 6: Perspectiva Financiera

ECO3 COLECCIONES: “EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL”

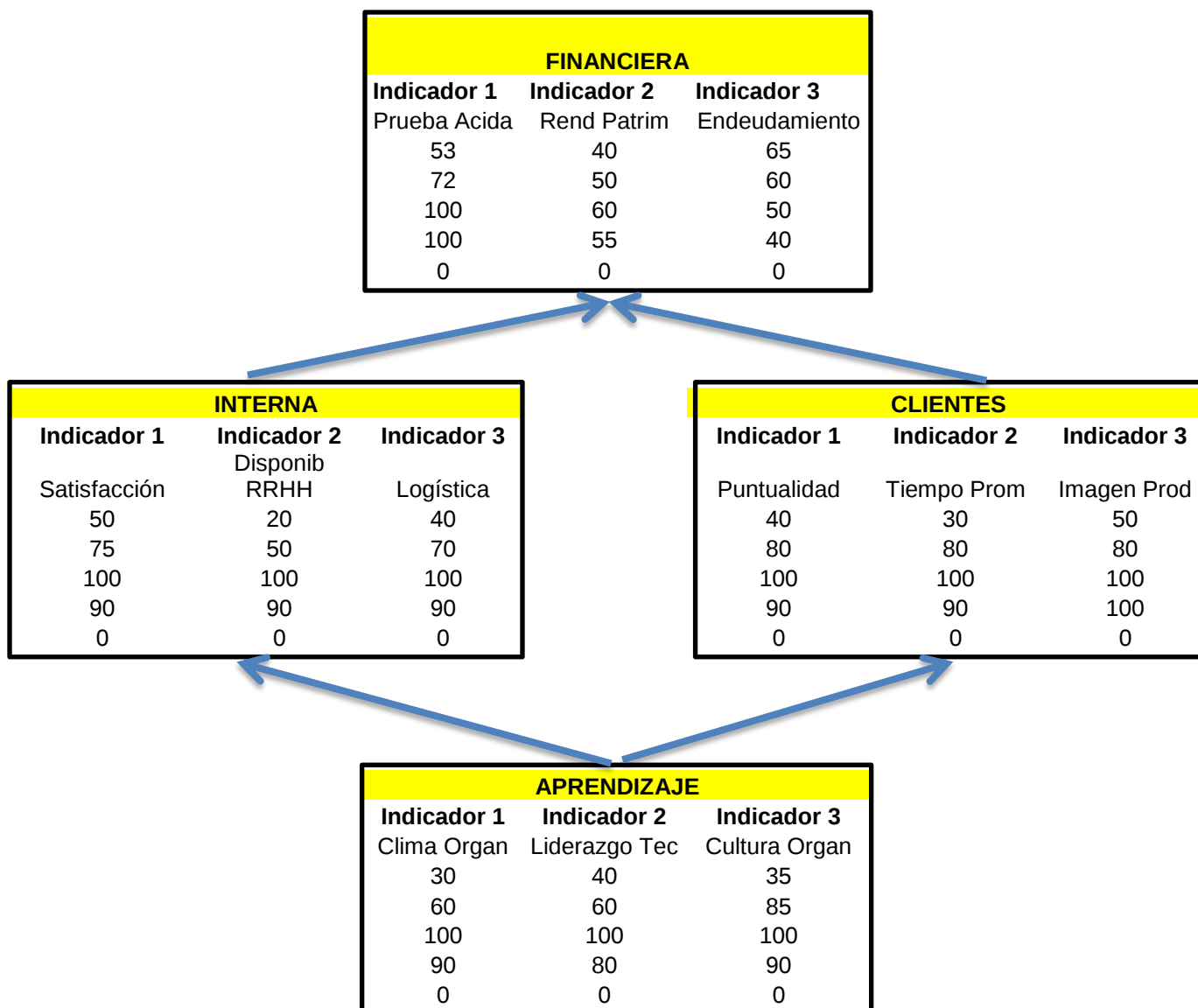
Una vez se han identificado los objetivos estratégicos del mapa ha llegado el momento de establecer las relaciones causa-efecto entre esos objetivos, de modo que permiten visualizar el camino concreto que seguiremos para alcanzar la estrategia.



Figura 10: Las Relaciones Causa-Efecto

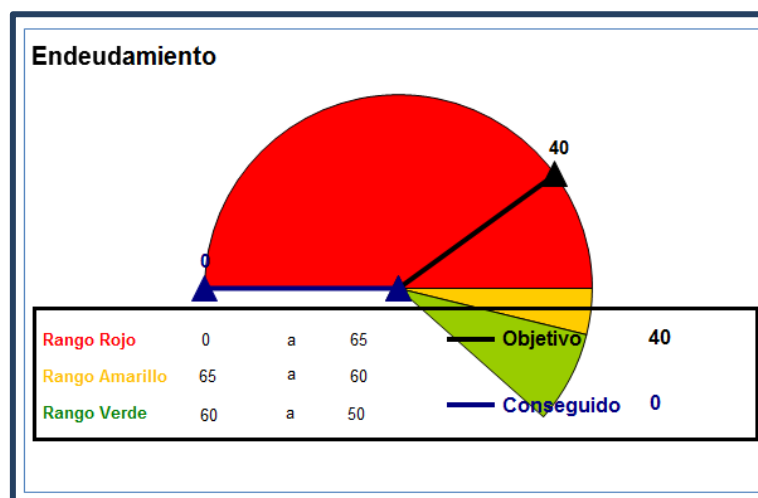
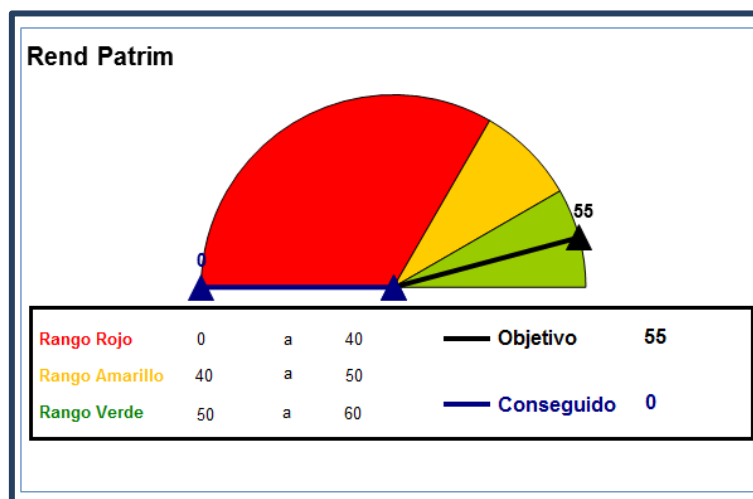
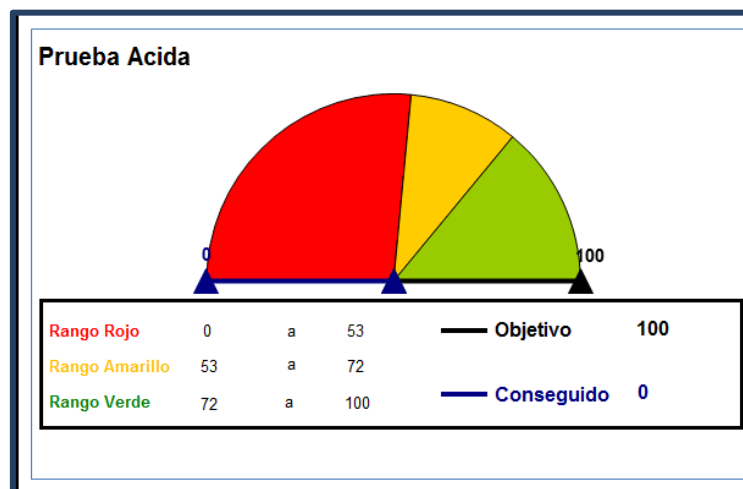
ECO3 COLECCIONES: “EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL”

13.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL HIELO AL POLO NORTE



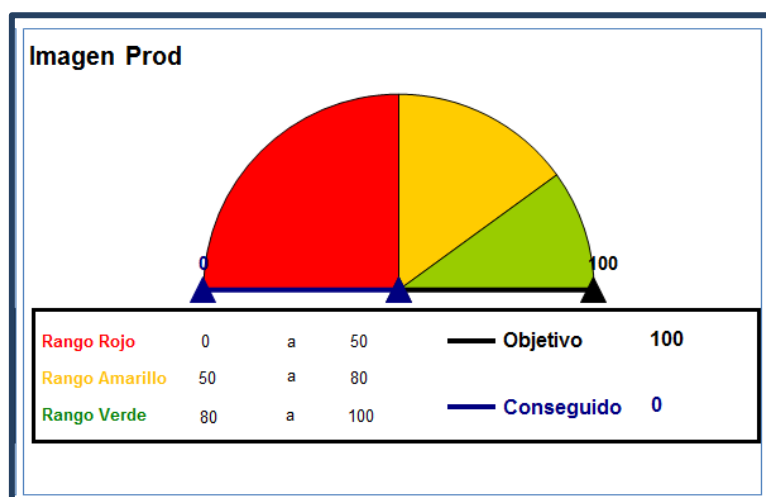
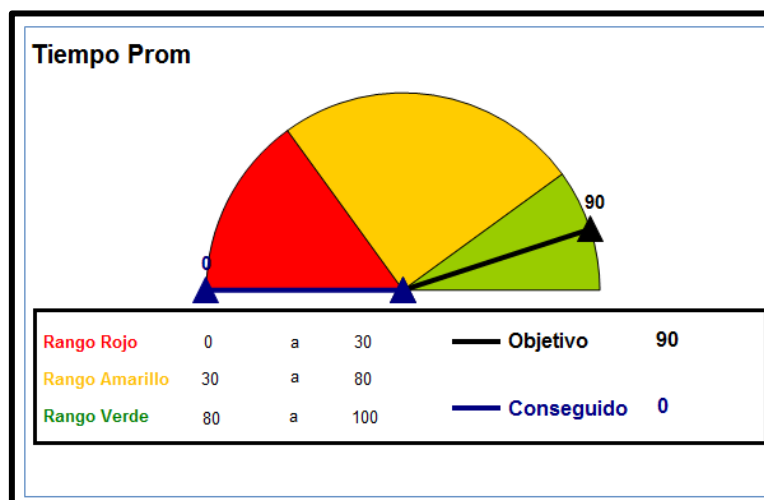
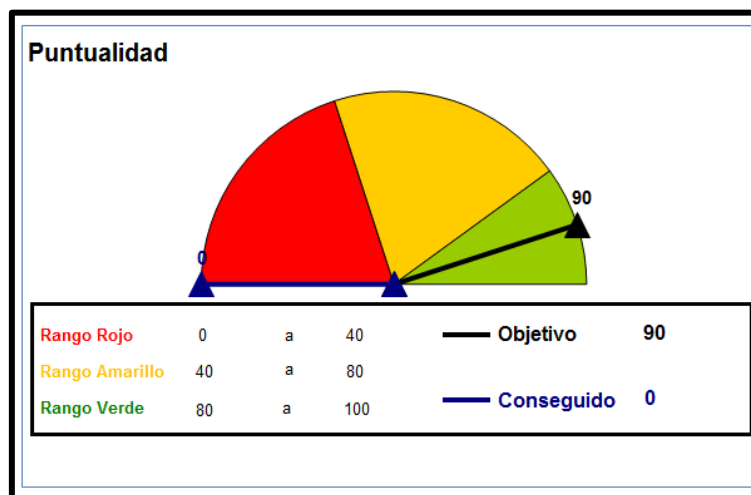
FUENTE www.webandmacros.com

13.1.1 Perspectiva Financiera



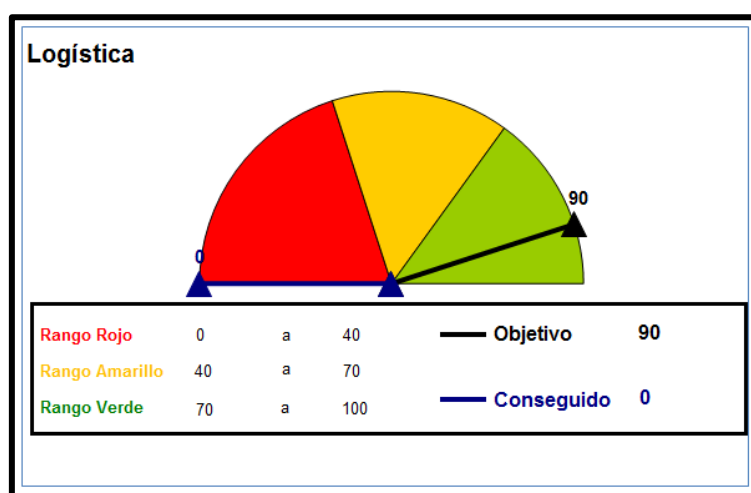
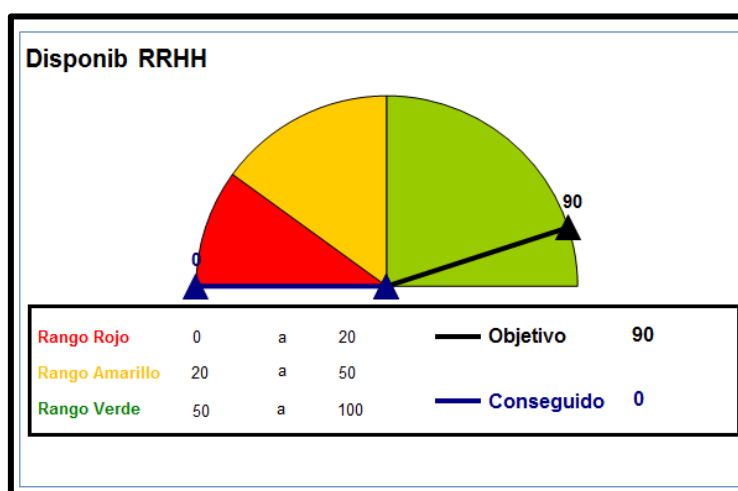
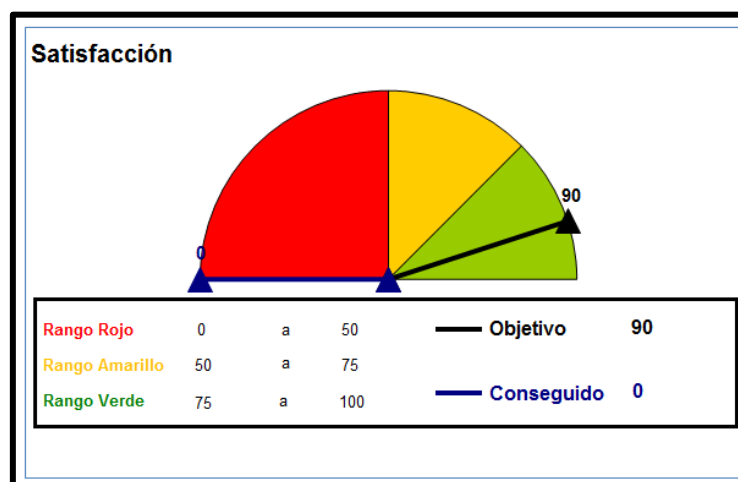
FUENTE www.webandmacros.com

13.1.2 Perspectiva de Clientes



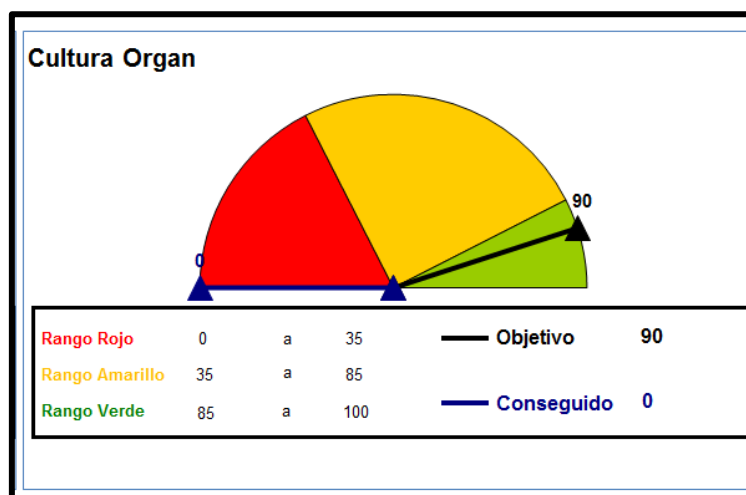
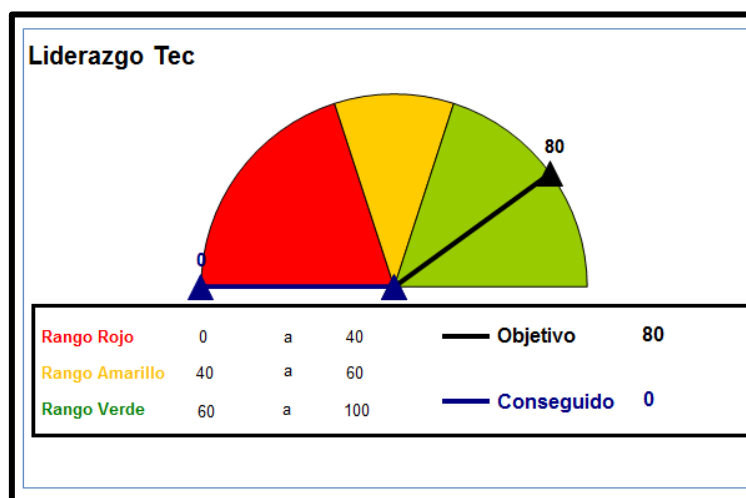
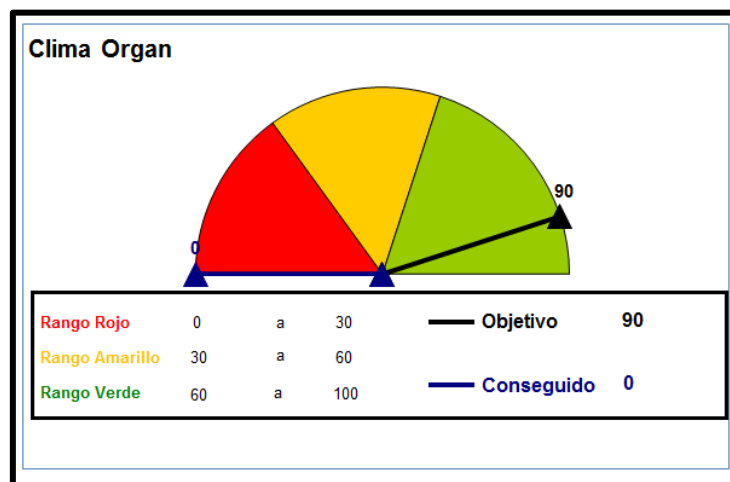
FUENTE www.webandmacros.com

13.1.3 Perspectiva de Procesos Internos



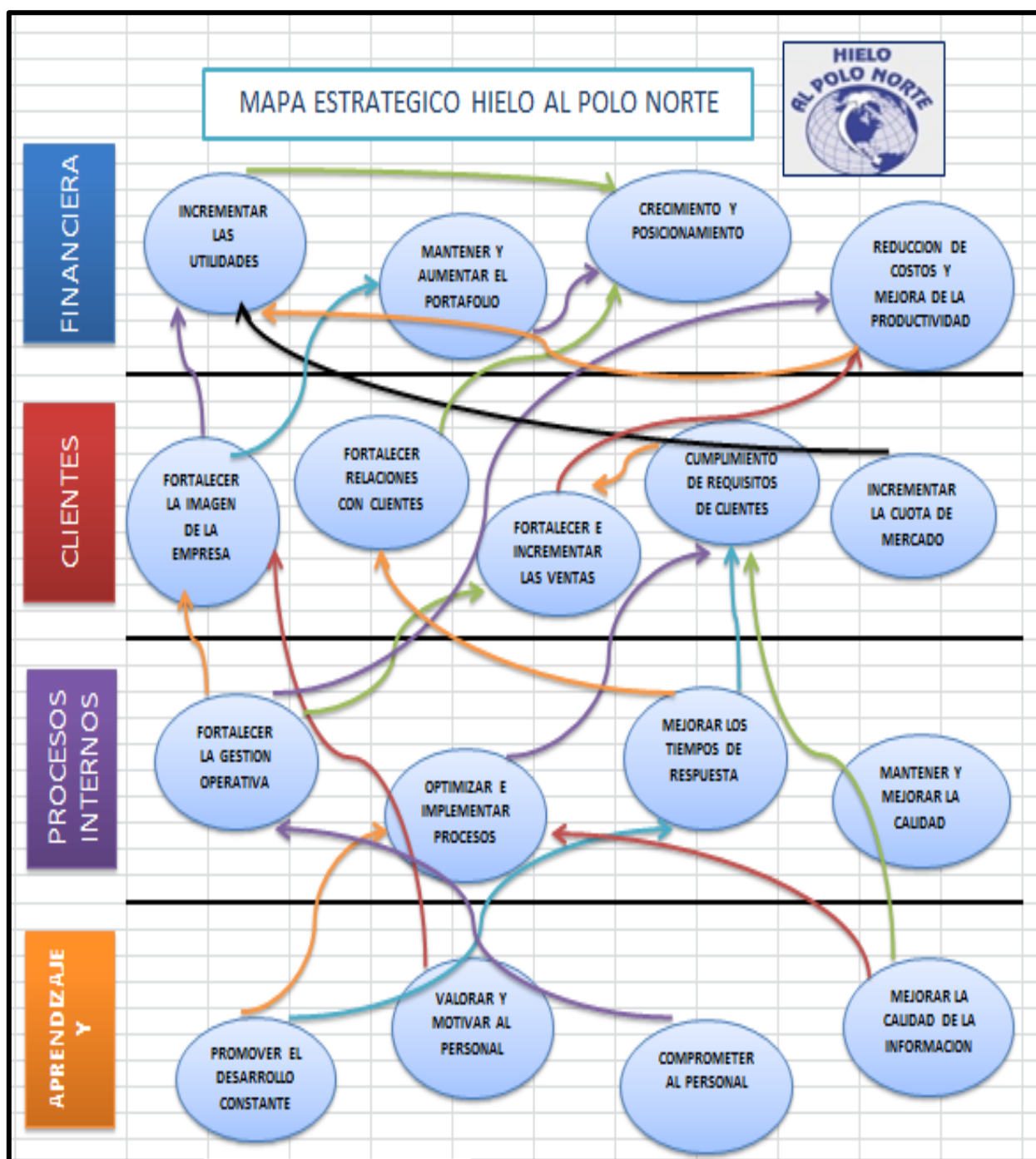
FUENTE www.webandmacros.com

13.1.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento



FUENTE www.webandmacros.com

13.2 MAPA ESTRATÉGICO



FUENTE ELABORACION PROPIA

14 CONCLUSIONES

- ❖ El diagnóstico interno permitió determinar que las actividades y operaciones en la empresa HIELO AL POLO NORTE se llevan a cabo de forma empírica o basados en la experiencia de los dirigentes principalmente en las habilidades del Gerente General y propietario. Se detectaron falencias internas importantes por la ausencia de una adecuada planeación y estandarización de procesos. Carecen además de indicadores que apoyen el proceso de toma de decisiones en las diferentes áreas aun sin estar delimitadas como tal.
- ❖ En el análisis externo se determinó que la empresa HIELO AL POLO NORTE se encuentra en una posición aceptable, pero que requiere mayor direccionamiento para alcanzar mejores resultados a través de la aplicación de técnicas como penetración y desarrollo de mercado y productos. También se detectó que, en cuanto a la posición competitiva la empresa HIELO AL POLO NORTE se encuentra en un promedio aceptable con una calificación por encima de lo normal, a partir de los factores críticos de éxito que se evaluaron. Además se identificaron nuevas oportunidades que ofrece el entorno que actualmente se están desaprovechando.
- ❖ La estrategia que se presenta en este proyecto, propone nuevos lineamientos y mapa estratégico que permitan a la empresa identificar claramente el norte que deben seguir todos los miembros de la organización para un mejor desarrollo y alcance de objetivos comunes a partir de la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral.

- ❖ El cuadro de mando integral, se diseñó como herramienta para controlar y monitorear a través de indicadores las operaciones de la empresa, además facilita la toma decisiones más asertivas.
- ❖ Este proyecto entrega los lineamientos básicos para desarrollar en la empresa los cambios necesarios a partir de los diagnósticos obtenidos, así como los objetivos e iniciativas estratégicas, indicadores y planes de acción.
- ❖ El análisis realizado en la empresa determinó que con la implementación de la estrategia se obtendrán incrementos en los beneficios y optimización de los recursos de la empresa, haciendo más eficientes los procesos y mejorando así las condiciones laborales de los empleados y las expectativas de los socios en términos económicos.

15 RECOMENDACIONES

- ❖ Implementar la estrategia sugerida como un medio que dinamice la formulación, ejecución y evaluación de acciones para facilitar el logro de objetivos puntuales en la empresa HIELO AL POLO NORTE.
- ❖ Se sugiere tomar como base la propuesta de visión, misión y valores de la empresa HIELO AL POLO NORTE que se presenta en este proyecto, ya que describe de forma más asertiva y enfocada las expectativas de los miembros de la empresa delimitando el alcance de la meta. Además se recomienda compartir e interiorizar estos ideales con los miembros del equipo en sesiones de grupo de forma dinámica y participativa.
- ❖ Adoptar el modelo de Cuadro de Mando Integral para tener mayor control de las operaciones de la compañía en las cuatro dimensiones, principalmente la que nos compete que es la Perspectiva Financiera, a través del seguimiento y monitoreo de los indicadores que proporciona la herramienta.

- ❖ Descartar la opción de llevar a cabo los procesos de forma empírica. La meta central debe estar enfocada en que todas las actividades y operaciones en la empresa deben ser planeadas y coherentes con los objetivos principales, garantizando de esta forma mayor eficiencia.
- ❖ Estandarizar los procesos de la compañía en un 100%, unificando las metas y objetivos estratégicos.
- ❖ Implementar la estrategia principal que presenta este proyecto en la Perspectiva Financiera, ya que a partir de allí se demostró que trae consigo beneficios en materia económica, productiva y social en la organización.

16 BIBLIOGRAFIA

Amat, J. (2002). *La Comunidad de la empresa familiar*. (pp. 102-103). Barcelona: Gestión 2000.

Análisis Financiero y de Gestión, 2010: 264

Astrachan y Shanker, 2003; Morck y Yeung, 2004.

Balanced Scorecard Collaborative. *A strategy-focused organization. Case Study: Nova Scotia Powe* Disponible: <http://www.symnetics.com>

Balestrini, M. (2002). *Cómo se elabora el proyecto de investigación para los estudios formulativos o exploratorios, descriptivos, diagnósticos, evaluativos, formulación de hipótesis causales, experimentales y los proyectos factibles*.

Beltrán, J. (2003). *Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad*. Santa fé de Bogotá: 3R Editores.

Chiavenato, I. (2000) *Introducción a la teoría general de la administración*. (5a. ed.) México, McGraw-Hill INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

Chiavenato, Administración de recursos humanos, Mc Graw Hill, Quinta edición, Págs. 338-339

Churchilly Hatten, 1987.

E. Gallardo Fundamentos de la Administracion.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2003) *Metodología de la Investigación*. México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Kaplan, R. y Norton, D. (1996/ 1999). *El cuadro de mando integral. The balanced scorecard* (3a ed.). Barcelona, España: Gestión 2000.

Méndez, C. (2001). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Bogotá: McGraw-Hill/Interamericana, S.A.

Neubauer y Lank, 1998.

revista.tlatemoani@uaslp.mx Editor: Juan Carlos Martínez Coll
<http://www.definicionabc.com/ciencia>

Libro Eco3 Colecciones: "El Cuadro de Mando Integral"

