

Carla Lizeth Chávez Martínez

**ASESORÍA PARA EL DESARROLLO DE UNA
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA MEDIANTE EL
BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA MINKA.**

Trabajo de Conclusión de Carrera (T.C.C.)
presentado como requisito parcial para la
obtención del grado en la carrera de
Ingeniería Comercial de la Facultad de
Negocios y Economía. Especialización
mayor Negocios Internacionales,
especialización menor Marketing.

UNIVERSIDAD DEL PACIFICO

Quito 2016

CHÁVEZ, Carla Lizeth, Asesoría para el desarrollo de una planificación estratégica mediante el Balanced Scorecard a la empresa Minka. Quito: UPACIFICIO, 2016, 119 P. Magister Nélcár Camacho, (Trabajo de conclusión de carrera TCC presentado a la Facultad de Negocios de la Universidad Del Pacifico)

Resumen:

El direccionamiento y estrategias son la base fundamental para la organización y el desarrollo empresarial buscando siempre éxito en el mercado. Ante la falta de rentabilidad en la empresa Minka, se busca desarrollar una planificación estratégica mediante el Balanced Scorecard para obtener estrategias y proyectos medibles. Minka es una empresa de e-commerce la cual se maneja con una plataforma en línea las veinticuatro horas del día los siete días de la semana, esta herramienta brinda la facilidad a la empresa de que sus usuarios conozcan a la empresa, su forma de trabajo y sus productos. www.minka.com.ec es la base de la empresa la cual permite a los usuarios familiarizarse con Minka. La inspiración de Minka es la creencia de los indígenas ecuatorianos, se trata de realizar un trabajo compartido para el bien común, mostrando amor hacia el planeta y los demás, además de hacer el trabajo más rápido y mejor. En la actualidad, la empresa cuenta con 28 marcas miembros de diferentes provincias del país: Azuay, Chimborazo, Cotopaxi, Guayas, Imbabura, y Pichincha. La empresa ofrece aproximadamente 400 productos en diferentes categorías: Alimentos, salud, belleza, cuidado personal, accesorios, joyería, ropa y artesanía. Minka tiene dos años en el mercado brindando comercio justo y sustentabilidad lo cual no ha sido totalmente difundido y compartido, por lo que en este proyecto se brindaran soluciones utilizando el Balanced Scorecard para implementar en la empresa estrategias medibles para su desarrollo.

Palabras claves: Balanced Scorecard, estrategias, e-commerce, comercio justo, sustentabilidad, planificación estratégica, indicadores.

	ENTREGA DE TRABAJO	Fecha: 09 - 07 - 2015
	(CONCLUSIÓN DE CARRERA DE GRADO)	Versión: 001
	PA-FR-67	Página: 1 de 1

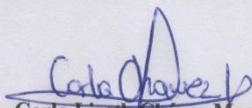
DECLARACIÓN

Al presentar este Trabajo de Conclusión de Carrera como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Ingeniería Comercial de la Universidad Del Pacífico, hago entrega del documento digital, a la Biblioteca de la Universidad.

El estudiante certifica estar de acuerdo en que se realice cualquier consulta de este Trabajo de Conclusión de Carrera dentro de las Regulaciones de la Universidad, acorde con lo que dictamina la L.O.E.S. 2010 en su Art. 144.

Conforme a lo expresado, adjunto a la presente, se servirá encontrar cuatro copias digitales de este Trabajo de Conclusión de Carrera para que sean reportados en el Repositorio Nacional conforme lo dispuesto por el SENESCYT.

Para constancia de esta declaración, suscribe



Carla Lizeth Chávez Martínez
Estudiante de la Facultad de Negocios
Universidad Del Pacífico

Fecha:	Quito, Noviembre 2016
Título de T.C.C.:	Asesoría para el desarrollo de una planificación estratégica mediante el Balanced Scorecard a la empresa Minka.
Autor:	Carla Lizeth Chávez Martínez
Tutor:	Máster Nelcar Camacho
Miembros del Tribunal:	Master Antonio Mendoza Raúl Stiegwardt
Fecha de calificación:	Noviembre del 2016

DEDICATORIA

A mi hija Alicia, la motivación de realizar y cumplir con todos mis proyectos, ser la persona que me despierta con una sonrisa día a día y por enseñarme a ser una mejor madre y mujer.

A mi esposo Javier, por ser la persona a la que más amo en este mundo, por su constante apoyo y por siempre ser el que cree en mí y me da aliento para no desmayar en cada uno de mis propósitos, por ayudarme y compartir mis sueños, por su ejemplo de perseverancia y saber que se puede alcanzar todo lo que se propone. Finalmente, por ser ese gran hombre y persona que es.

A mi papi Enrique por ser mi ejemplo de trabajo duro y de superación, por enseñarme siempre que “si se puede”, por apoyarme y por decirme “adelante siempre”.

A mi mami María de Lourdes, por siempre estar pendiente de mí y ser la mujer fuerte que es, por ayudarme cuando la he necesitado y darme todo el apoyo posible.

A mi ñaño Ricky por ser un ejemplo para mí de dedicación y constancia, por ayudarme y siempre estar cuando lo he necesitado.

A mi ñaña Tefa por ser un ejemplo de hacer todo perfecto, por darme aliento y por siempre alentarme cuando más la he necesitado.

A mi ñaño Carlos y su hermosa familia, por estar pendientes de mí y por darme ejemplo.

A mis suegros Eduardo y Marianita por siempre apoyarme, por sus palabras de aliento y por siempre estar pendientes de mí y de mi familia.

AGRADECIMIENTO

A Dios por guiarme y abrir las puertas para el cumplimiento de este gran sueño y por darme las fuerzas para finalizar mi carrera profesional.

A mi esposo y mi hija por estar siempre a mi lado, apoyándome y transmitiendo su aliento constante para concluir con este gran proyecto.

A mi papi Enrique por ser un aporte invaluable para la culminación de mi carrera profesional.

A mi mami y hermanos por siempre tener una palabra de aliento y por ayudarme con mi Ali cuando lo he necesitado y por el amor que siempre le han brindado.

A mis suegros y cuñados por su aliento constante y su ayuda oportuna cada vez que lo he necesitado.

A la empresa Minka, principalmente a su Directora General Carolina Pazmiño, por su apertura y apoyo en todo lo referente a la información requerida para el desarrollo de este trabajo.

Por último, a mi tutora, la Magister Nelcar Camacho por su apertura en todo momento y sus consejos oportunos que me facilitaron el desarrollo de este trabajo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
Capítulo I	2
EL PROBLEMA	2
I.A Planteamiento del Problema.	2
I.B Objetivos de la Investigación.	4
I.B.1 Objetivo General	4
I.B.2 Objetivos Específicos.	4
I.C Justificación.	4
I.D Alcances y Limitaciones.	7
CAPITULO II	8
MARCO TEÓRICO	8
II.A Antecedentes de la Investigación.	8
II.B Bases Teóricas.	10
II.B.1 Asesoría.	10
II.B.2 Planificación estratégica.	11
II.B.3 Balances Scorecard	11
II.B.4 E-commerce Ecuador.	11
II.B.5 Comercio Justo	13
II.B.6 Minka Situación Actual.	14
II.B.6.a Mercado.	14
II.B.6.b Proveedores.	15
II.B.6.c Productos.	18
II.B.6.d Plataforma.....	19
II.B.6.e Formas de pago y Precios	20
II.B.6.f Distribución y Envío.....	21
II.B.6.g Almacenamiento	22
II.B.6.h Constitución de la empresa	22
II.B.6.i Comunicación	23
II.C Base Legal.....	24

II.D Glosario de Términos.-----	25
CAPITULO III -----	28
MARCO METODOLÓGICO -----	28
III.A Naturaleza de la Investigación.-----	28
III. B Población.-----	29
III.C Técnica de Recolección de Datos e Información. -----	30
III.D Instrumento de Recolección de Datos. -----	31
III.D.1 La Observación. -----	31
III.D.2 La Recopilación Documental.-----	31
III.D.3 Focus Group.-----	32
III.E Fases de la Propuesta -----	33
CAPITULO IV-----	34
LA PROPUESTA.-----	34
IV.A Análisis Externo-----	34
IV.A.1 Análisis Pest. -----	34
IV.A.1.a Propuesta Análisis Pest.-----	35
IV.A.1.a.1 Político. -----	35
IV.A.1.a.2 Económico. -----	35
IV.A.1.a.3 Social. -----	36
IV.A.1.a.4 Tecnológico.-----	36
IV.A.2 Cinco Fuerzas de Porter. -----	37
IV.A.2.a Propuesta Cinco Fuerzas de Porter. -----	38
IV.A.2.a.1 Amenaza de Nuevos Competidores. -----	38
IV.A.2.a.2 Poder de Negociación de los Proveedores. -----	39
IV.A.2.a.3 Poder de Negociación de los Consumidores. -----	39
IV.A.2.a.4 Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos.-----	40
IV.A.2.a.5 Rivalidad Entre Competidores. -----	40
IV.B Análisis Interno. -----	41
IV.B.1 Propuesta Análisis Administrativo.-----	41
IV.B.1.a Planificación. -----	41
IV.B.1.b Organización.-----	42
IV.B.1.b.1 Propuesta Organigrama. -----	43
IV.B.1.c Dirección. -----	43
IV.B.2 Análisis Financiero.-----	44
IV.B.2.a Propuesta Análisis Financiero.-----	44

IV.B.3 Análisis Comercialización. -----	46
IV.B.4 Análisis Talento Humano. -----	47
IV.B.5 Análisis Tecnológico. -----	48
IV.C Minka Estado Situacional. -----	50
IV.C.1 Matriz FODA. -----	50
IV.C.2 Matriz EFE-----	53
IV.C.2.a Propuesta Matriz EFE -----	54
IV.C.3 Matriz EFI-----	54
IV.C.3.a Propuesta Matriz EFI. -----	55
IV.D Planificación Estratégica. -----	56
IV.D. 1 Misión, Visión y Valores. -----	57
IV.D.1.a Misión -----	57
IV.D.1.a.1 Propuesta Misión Minka. -----	58
IV.D.1.b Visión-----	58
IV.D.1.b.1 Propuesta Visión Minka. -----	59
IV.D.1.c Valores Organizacionales-----	59
IV.D.1.c.1 Propuesta Valores Organizacionales Minka. -----	60
IV.D.2 Propuesta Estrategias por Perspectiva Minka. -----	60
IV.D.5 Mapa Estratégico. -----	61
IV.D.5.a Propuesta Mapa Estratégico Minka. -----	62
IV.F Balanced Scorecard.-----	63
IV.F.1.a Propuesta de Indicadores Estratégicos. -----	68
IV.F.2 Propuesta Balanced Scorecard. -----	71
IV.F.3 Propuesta Software BSC Minka. -----	72
IV.F.4 Propuesta de Proyectos. -----	73
CAPITULO V -----	80
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. -----	80
V.A Conclusiones. -----	80
V.B Recomendaciones. -----	81
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS -----	82
ANEXOS -----	86
Anexo 1 -----	86
Anexo 2 -----	101
Anexo 3 -----	105
Anexo 4 -----	108

RESUMEN EJECUTIVO

El direccionamiento y estrategias son la base fundamental para la organización y el desarrollo empresarial buscando siempre éxito en el mercado. Ante la falta de rentabilidad en la empresa Minka, se busca desarrollar una planificación estratégica mediante el Balanced Scorecard para obtener estrategias y proyectos medibles.

Minka es una empresa de e-commerce la cual se maneja con una plataforma en línea las veinticuatro horas del día los siete días de la semana, esta herramienta brinda la facilidad a la empresa de que sus usuarios conozcan a la empresa, su forma de trabajo y sus productos. www.minka.com.ec es la base de la empresa la cual permite a los usuarios familiarizarse con Minka. La inspiración de Minka es la creencia de los indígenas ecuatorianos, se trata de realizar un trabajo compartido para el bien común, mostrando amor hacia el planeta y los demás, además de hacer el trabajo más rápido y mejor. En la actualidad, la empresa cuenta con 28 marcas miembros de diferentes provincias del país: Azuay, Chimborazo, Cotopaxi, Guayas, Imbabura, y Pichincha. La empresa ofrece aproximadamente 400 productos en diferentes categorías: Alimentos, salud, belleza, cuidado personal, accesorios, joyería, ropa y artesanía.

En consecuencia, se elabora la presente asesoría para el desarrollo de una planificación estratégica a nivel descriptivo con una metodológica inductiva – deductiva, con el fin de desarrollar estrategias y proyectos para un mejor direccionamiento de la empresa. Gracias a la ayuda de un análisis interno y externo se pudo obtener información relevante sobre la empresa. Se presentó la propuesta de una misión, visión y valores empresariales, además de un organigrama con el fin de desarrollar estrategias y diseñar un mapa estratégico para finalmente elaborar un Balanced Scorecard para que las estrategias elaboradas sean medibles, y de esta forma desarrollar los proyectos para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

INTRODUCCIÓN

La elaboración de este proyecto, nace de la necesidad de un direccionamiento estratégico para la empresa Minka ubicada en la ciudad de Quito y con dos años en el mercado. Es por esto que el proyecto se basa en una asesoría para el desarrollo de una planificación estratégica mediante el Balanced Scorecard en la empresa Minka, con el fin de direccionar y fortalecer a la empresa de tal forma que se encuentra en una etapa de crecimiento. Esta planificación estratégica cuenta con cinco capítulos, de los cuales el primer capítulo se realiza el planteamiento del problema al cual se pretende encontrar una solución, donde se proponen objetivos y se describe la justificación por la que el proyecto se está desarrollando. Por otra parte, el segundo capítulo detalla antecedentes sobre asesorías utilizando el Balanced Scorecard para una planificación estratégica en varias empresas. Además se presenta y se describe la situación actual de la empresa y términos que aportarán para el entendimiento del proyecto a desarrollarse, identificando los elementos necesarios y proyectándolos hacia posibles soluciones estratégicas. El tercer capítulo, detalla el tipo de investigación que se utilizó y la metodología de la misma, además se describen los instrumentos de investigación utilizados y se explica su importancia dentro de ella, más adelante se encuentra la población a la cual servirá el proyecto a realizarse y finalmente se explica mediante un gráfico las fases de la propuesta. Dentro del cuarto capítulo se detalla la propuesta planteada para la planificación estratégica utilizando el sistema de gestión empresarial Balanced Scorecard, para el desarrollo de la propuesta se desarrollaran un análisis internos y externo mediante diferentes matrices, además se hará la propuesta de la misión, visión y valores de la empresa y el organigrama para la empresa Minka, finalmente se estructurará un mapa estratégico y el Balanced Scorecard, para poder presentar diferentes proyectos a realizarse en la empresa. El quinto y último capítulo corresponde a las conclusiones de la investigación y a las recomendaciones para la empresa, basado en los objetivos generales y específicos de la planificación estratégica.

Capítulo I

EL PROBLEMA

I.A Planteamiento del Problema.

En la actualidad el mercado online, está teniendo un impacto muy fuerte a nivel mundial, y como es de esperarse, el Ecuador está ya dentro de este mercado, “Ecuador mueve al año USD 200 millones en ventas en línea, según el Instituto Latinoamericano de Comercio Exterior. En cambio, las cifras del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) son superiores y señalan que en el país se generan USD 540 millones”¹.

Pese a no existir demasiadas empresas dentro del mercado online y teniendo como precedente que la gran mayoría que sí pertenecen a este mercado son compañías con una gran estructura física, financiera y comercial.

La empresa Minka se ha desarrollado como Pyme dentro del segmento de Comercio Electrónico, con énfasis en el Comercio Justo. Al ser una empresa nueva en el mercado, presenta debilidades en cuanto a la planificación estratégica, lo cual le genera problemas dentro de las áreas de aprendizaje y crecimiento, procesos internos del negocio, conocimiento del cliente y el estado financiero.

Para dar solución inmediata a la problemática encontrada en la empresa Minka, se ha desarrollado una planificación estratégica basada en el Sistema de Gestión Balanced Scorecard (BSC), el cual cumplirá con la solución de sus principales problemas dentro de las áreas de estudio que este sistema de gestión empresarial contempla. Esta planificación, pretende ser el punto de partida para el mejoramiento continuo y correcto direccionamiento de la empresa Minka, con la finalidad de cumplir con los objetivos empresariales que esta se ha planteado, los cuales parten de los objetivos del Comercio Justo, que “buscan apoyar a los productores a escala

¹ LIDERES, *www.revistalideres.ec.*» 2013. *Las ventas on line amplían el mercado.*
<<http://www.revistalideres.ec/lideres/ventas-on-line-amplian-mercado.html>>.

nacional y promover, en futuro no tan lejano, la comercialización de productos elaborados a gran escala de manera local y así, cumplir con la cadena de valor global”².

Minka como empresa se ha planteado la ardua tarea de dar a conocer la definición, responsabilidad y beneficios que este tipo de comercio trae a nuestra sociedad y lo ha hecho a través de un modelo de comercio que está teniendo gran acogida en el Ecuador, como lo es el e-commerce (comercio electrónico) y que en los últimos años ha desarrollado varios emprendimientos. “Para Leonardo Ottati, director de la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, desarrollar este tipo de sistemas es esencial para ir de la mano con el desarrollo e implementación de las tecnologías de la información (TIC). En Ecuador todavía existen falencias como el no contar con cifras reales del sector, menor oferta y promoción, y la desconfianza en los canales de transacción digital por parte del consumidor”³. Para Minka resulta un desafío el combinar el comercio justo y el e-commerce, debido a que ambos son tipos de comercio nuevos en el país.

Desde su apertura en septiembre de 2014 y durante su primer año, la empresa Minka presentó una utilidad neta en cero, lo cual no le ha permitido crecer dentro del mercado en los últimos 2 años; siendo este uno de los principales objetivos para el desarrollo de este proyecto investigativo y el planteamiento de la propuesta de planificación estratégica, basada en las cuatro áreas clave que maneja el sistema de gestión empresarial BSC, contribuyendo así al correcto desempeño en todas sus áreas y propendiendo cumplir con los principales objetivos de la empresa.

Minka, al ser una empresa pionera en el manejo del comercio justo y utilizando como principal canal de comercialización al e-commerce, busca aportar con el desarrollo económico

² EKOS. «Comercio Justo.» *EKOS* (2016): 100. PDF.

³ Ramirez, Sofia. «El desarrollo del E-Commerce en Ecuador aún no se consolida.» 15 de Diciembre de 2015. *Revista Lideres*. <<http://www.revistalideres.ec/lideres/comercioelectronico-ecuador-foro-pymes.html>>.

sustentable dentro de la sociedad ecuatoriana y es por ello que esto ha motivado a realizar el presente proyecto investigativo para aportar a esta empresa con los conocimientos adquiridos durante la formación académica y profesional.

I.B Objetivos de la Investigación.

I.B.1 Objetivo General

Elaborar una propuesta de Planificación estratégica mediante el Balanced Scorecard a la empresa Minka ubicada en la ciudad de Quito.

I.B.2 Objetivos Específicos.

- Diagnosticar la situación actual de la empresa mediante las 4 áreas clave que maneja el BSC en el último año.
- Definir estratégicamente la misión, visión, valores y objetivos empresariales a corto y mediano plazo, buscando un mejor direccionamiento de la empresa.
- Elaborar el análisis mediante el Balanced Scorecard que permita la evaluación continua de sus objetivos.
- Presentar proyectos estratégicos dentro de las áreas de estudio que permitan el correcto manejo de los procesos y el cumplimiento de los objetivos

I.C Justificación.

El presente proyecto se realizó, partiendo de la motivación primordial, la cual es de perfeccionar y poner en práctica los conocimientos adquiridos durante el proceso académico de la carrera de Ingeniería Comercial; generando así una preparación profesional mucho más integral y a la vez solventando las necesidades y requerimientos de la empresa Minka, la cual será el instrumento de estudio. Esta última, tiene planificado el implementar un modelo de gestión estratégico para definir de manera correcta sus objetivos empresariales. Esto aportará al profesional de la carrera

a saber identificar los principales factores a tomar en cuenta al momento de la investigación, planificación, ejecución y evaluación de un proyecto de este tipo; aterrizado a una realidad objetiva de su profesión.

Muchos emprendimientos y negocios pequeños, no cuentan en la actualidad con una planificación estratégica, lo cual les genera varios inconvenientes al momento de manejar de forma integral las diversas áreas de su negocio “En efecto, se ha considerado históricamente que la planificación estratégica ha sido propia de empresas grandes, en tamaño y ventas. En las Pymes, que por lo normal nacen de la motivación o visión de un emprendedor, han respondido más al olfato y comportamiento de la directiva del negocio, habitualmente un propietario”, dice José Aulestia, académico de la IDE Business School, en Ecuador.

Sin embargo, advierte que el planeamiento estratégico es fundamental en todas las compañías, independiente de su magnitud, pues les permite fijar un camino a seguir, poniendo en sintonía las intenciones de los dueños, en función de las características positivas y negativas de la firma, con el contexto, entorno, el mercado y la competencia.”⁴ Por ello, este proyecto pretende ser un instrumento de ayuda para emprendedores que estén desarrollando un modelo de gestión para sus organizaciones basados en la planificación estratégica por áreas, el cual contribuirá como guía para su correcta implementación

Minka como empresa lleva en el mercado dos años como el primer mercado justo en línea del Ecuador, donde se comercializan productos más justos, solidarios y éticos elaborados por empresas familiares, asociaciones y cooperativas de pequeños productores, artistas y artesanos Ecuatorianos.

Hoy en día, donde la competencia entre empresas es mucho más fuerte y demanda una planificación orientada a cumplir con las necesidades de un sistema que evoluciona segundo a

⁴Reyes, Claudio. <http://mba.americaeconomia.com/>. 22 de 02 de 2013.

<<http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-relevancia-de-la-planificacion-estrategica-en-las-pymes>>.

segundo, es necesario plantear estrategias donde se busque satisfacer no solo los requerimientos de los clientes sino también las exigencias del mercado en cuanto a la innovación de procesos, sistemas, comercialización, y demás para mantenerse a flote buscando obtener resultados que estén alineados a los objetivos de la empresa.

Dentro de esta planificación, se encuentran las áreas de resultado clave, las cuales determinan un gran porcentaje del éxito o fracaso de una organización y donde se debe hacer énfasis en su correcto manejo para estar seguros del futuro de la misma.

Minka al ser una empresa pequeña e inexperta dentro de su industria mantiene debilidades de carácter organizativo, principalmente en lo que se refiere a los procesos, lo cual ha sido determinante al momento de plantear el actual proyecto investigativo; logrando solventar esa debilidad que mantiene la empresa con la finalidad de que la empresa logre plantear correctamente sus objetivos y que estos puedan ser medibles en un corto y mediano plazo.

Este proyecto, busca implementar una Planificación Estratégica mediante el sistema de gestión empresarial Balanced Scorecard, para lograr responder las principales interrogantes de la empresa Minka.

- ¿Quiénes somos?
- ¿Cuánta capacidad operativa se posee y qué se puede hacer para mejorarla?
- ¿Cuáles son los problemas que se debe enfrentar actualmente dentro del mercado?
- ¿Dónde se deben enfocar mayoritariamente los recursos?
- ¿Qué prioridades tiene la empresa?

Con la correcta planificación estratégica mediante el Balanced Scorecard, se pretende impulsar los procesos internos en las cuatro áreas de resultados claves, permitiéndole mejorar y evaluar su gestión tanto interna como externa.

De este modo la empresa obtendrá las herramientas necesarias para alcanzar sus objetivos de manera estructurada; haciéndola más sólida y competitiva dentro de su industria.

I.D Alcances y Limitaciones.

La planificación estratégica que se va a proponer para la empresa Minka basado en el sistema de gestión empresarial Balanced Scorecard es un beneficio para la empresa y los socios de la empresa, ellos están dispuestos a ponerla en práctica, en tanto que los factores que en esta se estudiarían son de suma relevancia para el desarrollo de la empresa. Existen ciertas limitaciones económicas por parte de la empresa para implementar los proyectos que se van a proponer, es por eso que los proyectos se pondrán en práctica en el transcurso del año próximo a la entrega de la planificación estratégica.

No existe limitaciones al momento de obtener información por parte de la empresa, es por esto que la investigación será confiable y veraz, de esta forma se podrá hacer uso de la misma obteniendo resultados satisfactorios.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

II.A Antecedentes de la Investigación.

La información que se ha encontrado acerca de la planificación estratégica mediante el sistema de gestión empresarial Balanced Scorecard, ha sido amplia, en el internet se han publicado varios proyectos los cuales han servido como respaldo para justificar el planteamiento del problema y su resultado.

Uno de los proyectos fue planteado por el Ingeniero Comercial Wilson Noboa denominado “Desarrollo de una planificación estratégica y un cuadro de mando integral para la empresa: librería y papelería “Edipcentro” ubicada en la ciudad de Santo Domingo”⁵ él cual tiene como objetivo el analizar la situación actual de la empresa designada para el estudio, además el plantear una propuesta de misión, visión y valores para la empresa ya que no las tenían y finalmente presentar los proyectos para alcanzar los objetivos que deseaba la empresa a estudiar.

Uno de los referentes para esta investigación es el proyecto realizado en la Universidad EAFIT por un estudiante de Ingeniería en Informática en la ciudad de Medellín – Colombia, con el tema “Implementación de Balanced Scorecard en una empresa de desarrollo de software – CASO QUIPUX”⁶ donde se puede estudiar el proceso de cómo se puso en práctica la planificación estratégica en la empresa la cual fue objeto de investigación en este proyecto, además se puede encontrar las diferentes iniciativas estratégicas que el autor puso en práctica, así podemos tener una mejor idea de los beneficios que el Balanced Scorecard brinda a las

⁵Noboa, Wilson. «repositorio.espe.edu.ec.» Diciembre de 2014. *Escuela de las Fuerzas Armadas ESPE*.
<<http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/9684/T-ESPE-048579.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>.

⁶ Madrid, Juan Pablo Ramirez. «repository.eafit.edu.co.» 2013. *Universidad EAFIT*.
<https://repository.eafit.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10784/1271/RamirezMadrid_JuanPablo_2013_.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

empresas siguiendo diferentes procesos, los cuales serán implementados en la empresa Minka al finalizar nuestro proyecto.

De la misma manera, en la Universidad Nacional de Córdoba en la maestría de dirección de negocios un estudiante propuso el “Desarrollo de Balanced Scorecard para fabricante de galletas argentino”.⁷ El cual maneja diferentes matrices las cuales sirven para el análisis de factores internos y externos de la empresa, en el desarrollo de esta propuesta se podrá identificar tres tipos de matrices que se utilizaran en el planteamiento de la planificación estratégica como son: la matriz FODA, EFI y EFE, estas ayudaran a plantear mejores estrategias y proyectos para que la empresa Minka las ponga en práctica.

Por otro lado, se encontró la investigación realizada en la Universidad Nacional de Rio Cuarto en Argentina, la cual se titula, “Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión, aplicado al Club Atlético y Biblioteca Central Argentino”⁸. Esta investigación plantea de una manera clara la forma de aplicar el Balanced Scorecard, ayudándose de un mapa estratégico el cual el modelo es ideal para implementarlo en el proyecto a realizar.

Finalmente, un estudiante para obtener el título de economista en la Universidad Central del Ecuador desarrollo un “Diseño del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral de la empresa PROAJI CIA. LTDA.”⁹ Este estudio destaca la importancia que tiene la implementación de una planificación estratégica tal y como se lo puede identificar en la empresa PROAJI, lo cual la ha llevado a ser una organización muy bien estructurada dentro de su giro de negocio. Partiendo de este referente se debe considerar de suma importancia la

⁷Quinteros, Guillermo. «rdu.unc.edu.ar.» 2015. *Universidad de Cordoba*.
<<https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/2716/Quinteros%2c%20Guillermo.%20Desarrollo%20de%20balanced%20scorecard%20para%20fabricante%20de%20galletas%20argentino.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>.

⁸Bonivardi, De Mattia, Diaz, Rivarola. «www.dropbox.com.» Julio de 2014. *Universidad Nacional de Rio Cuarto*.
<<https://www.dropbox.com/s/bh2nrxm6nhik2e3/Bonivardi-DeMattia-Diaz-Rivarola.pdf?dl=0>>.

⁹Rivera, Silvia. «www.dspace.uce.edu.ec.» 14 de Noviembre de 2012. *Universidad Central del Ecuador*.
<<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/960/1/T-UCE-0005-151.pdf>>.

implementación de una planificación estratégica para las pequeñas empresas en este caso Minka.

II.B Bases Teóricas.

II.B.1 Asesoría.

En esta investigación se vio la necesidad de una asesoría dentro de la empresa de estudio Minka para la buena implementación de una planificación estratégica mediante el Balanced Scorecard.

“La asesoría son aquellas circunstancias en la que una persona busca apoyo en otra para aclarar cómo realizar cierta actividad. Es una de las prácticas más antiguas que se pueden encontrar en el planeta Tierra; es más común utilizarla en los procesos bancarios, en los que incluso se dispone de un personal preparado para resolver alguna duda sobre los servicios o trámites, al igual que en el campo jurídico, en la política e incluso inmobiliarias.

Los asesores deberán ser sujetos calificados y que tengan un conocimiento completo en el área en que ayudan a otros individuos. Existen diferentes tipos de asesoría, pero las más solicitadas son: la asesoría jurídica, en la que se podrá mantener una guía que ayude en todos los trámites legales que pueda un sujeto tener en su entorno personal o empresarial, al igual que estar alerta ante cualquier situación que pueda ser lasciva; asesoría administrativa, es una categoría en la que se podrá informar acerca de la administración de una empresa, desde la contratación de personal hasta cómo manejar el aspecto financiero; similar a la asesoría administrativa, la de tipo contable está dedicada coletamente a la educación sobre los métodos más simples para cumplir con obligaciones económicas.”¹⁰

¹⁰Definista. *conceptodefinicion.de*. 03 de Octubre de 2015. <<http://conceptodefinicion.de/asesoria/>>.

II.B.2 Planificación estratégica.

La planificación estratégica en este proyecto es determinante, debido a que de esta se plantearán todos los objetivos. La implementación de una planificación estratégica durante la última década ha generado empresas mejor estructuradas, preparadas y fuertes dentro de las diferentes industrias y mercados alrededor del mundo, la planificación estratégica se define como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos, se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación, el desarrollo y los sistemas de información para lograr el éxito de una organización”¹¹

II.B.3 Balances Scorecard

El Balanced Scorecard proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Las cuatro perspectivas del BSC permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves subjetivas. Todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.¹²

II.B.4 E-commerce Ecuador.

En los últimos años las empresas consolidadas, así como las que están iniciando sus operaciones, se han visto obligadas a innovar y mantenerse a la vanguardia de los negocios líderes; satisfaciendo las necesidades primarias y secundarias de sus clientes y potenciales consumidores de sus bienes o servicios. En el Ecuador, según cifras del INEC el “0,34% de la

¹¹David, Fred R. *Administración Estratégica*. Mexico D.F.: Pearson Education, 2013.

¹² Kaplan Robert, Norton David. *Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)*. Barcelona: Gestion 2000, 2000.

población ha realizado compras en línea”¹³ esta cifra deja como conclusión que el e-commerce aún no está generando el potencial que podría llegar a generar, pero al mismo tiempo, se espera que este tipo de comercio siga creciendo dentro del mercado nacional, beneficiando tanto a pequeñas como grandes empresas; llegando a ser la forma de comercializar más utilizada y práctica como lo es en la actualidad y realidad de otras naciones del mundo. Al ser el e-commerce la base de la economía digital es importante tenerlo presente en el momento en el que una empresa quiere traer beneficios y soluciones en su estructura, es por esto que proveedores, productores y clientes ven al e-commerce como una herramienta la cual les facilita en su desempeño y además la apertura de nuevos mercados. En nuestro país algunas pymes y empresas medianas implementen como estrategia el comercio electrónico a través de sus portales web o en ciertos casos con redes sociales. Esto ha significado una facturación a través de sus distintos canales electrónicos, que “llegan a USD 5,5 millones aproximadamente en este año”¹⁴.

Las tecnologías de la información y la comunicación son muy importantes para el desarrollo del comercio electrónico, en el Ecuador estas tecnologías han venido avanzando rápidamente. Hoy en día podemos encontrar en la “telefonía a 6,8 millones de personas que poseen por lo menos un celular inteligente activo, 800 mil personas tienen un teléfono inteligente, en el Guayas se encuentra el 20,8% de personas con este tipo de teléfonos, en Pichincha un 12,6%. Dentro del área de Internet, el 13,9% de hogares cuentan con internet y el 35,1% sabe manejar Internet en el país, dentro de este porcentaje las edades que se contemplan están en un rango de 16 a 24 años en un 64,9%, el 36% de personas lo usan como fuente de información, mientras que el 28,2% que lo utilizan como canal de información”.¹⁵ Pero estas cifras marcan una

¹³ Durán, Mauricio. «El comercio electrónico se concentra en Quito, Guayaquil y Cuenca.» 05 de Agosto de 2014. *www.elcomercio.com*. <<http://www.elcomercio.com/tendencias/comercio-electronico-ecommerce-emprendimiento-internet.html>>.

¹⁴ Ramírez, Sofia. «El desarrollo del E-Commerce en Ecuador aún no se consolida.» 15 de Diciembre de 2015. *Revista Lideres*. <<http://www.revistalideres.ec/lideres/comercioelectronico-ecuador-foro-pymes.html>>.

¹⁵ INEC. *TIC 2012*. 2012. <http://www.inec.gob.ec/sitio_tics2012/>.

tendencia en las personas y es que la gran mayoría de los ecuatorianos, desconocen aún del funcionamiento de este tipo de transacciones y aún más, esto les genera una gran desconfianza al tener que realizar sus compras utilizando dinero intangible, sobretodo en generaciones pasadas quienes son el mercado más difícil de penetrar con este tipo de comercio.

II.B.5 Comercio Justo

En el Ecuador el comercio justo es un término que está empezando a darse a conocer y este se refiere a “un sistema comercial basado en la justicia social, el cuidado de la naturaleza y la calidad del producto”¹⁶.

El comercio justo ve más allá de la compra de un producto o servicio, es el que se preocupa de quién, cómo y en qué condiciones se desarrolla tal producto/servicio.

Este tipo de comercios pretende cambiar la vida de miles de personas que trabajan arduamente para conseguir ingresos que permitan desarrollar a sus familias, comunidades y/o grupos sociales, así como de contribuir con la sociedad al introducir productos de calidad que satisfagan las necesidades de los clientes y generando plazas de empleo.

El objetivo de este tipo de comercio es “apoyar a las personas que en el comercio internacional juegan con desventaja, en concreto a los pequeños productores y trabajadores en países en vías de desarrollo”¹⁷, además trae ventajas a las diferentes empresas que actúan con este tipo de comercio ya que abre las puertas a mercados extranjeros y en Ecuador no ha sido la excepción “Ecuador exportó 559 millones de dólares en productos comercializados bajo las normas del “comercio justo” entre el 2007 y 2011, con un repunte de 171,4 por ciento entre ambos años”¹⁸ todo esto se ha dado por el respaldo que en el Ecuador las organizaciones como la Cancillería,

¹⁶ Santibáñez, Paulina. «Promueve el comercio justo en tu empresa.» 2016. *Entrepreneur*.
<<https://www.entrepreneur.com/article/268439>>.

¹⁷ EKOS. «Comercio Justo.» *EKOS* (2016): 100. PDF.

¹⁸ Cancillería. *Cancillería intensifica la iniciativa de “Comercio Justo” en el Ecuador*. s.f.
<<http://www.cancilleria.gob.ec/cancilleria-intensifica-la-iniciativa-de-comercio-justo-en-el-ecuador/>>.

PRO –ECUADOR y la Coordinadora del Comercio Justo (CECJ) han brindado, solo por nombrar algunas.

II.B.6 Minka Situación Actual.

Minka fue fundada en septiembre de 2014 en la ciudad de Quito por Carolina Pazmiño, con el objetivo de brindar un canal de distribución justo para pequeños productores, emprendedores, familiar, artistas y artesanos del Ecuador.

Minka es una plataforma en línea, www.minka.com.ec donde se comercializa productos ecuatorianos bajo principios del comercio justo y promoviendo el consumo responsable.

Minka se origina de la lengua Kichwa, y significa trabajo colectivo en beneficio de la comunidad. La Minka, o minga, como se la conoce más comúnmente, es una tradición precolombina de trabajo comunitario con un fin social y de utilidad para el prójimo.

El trabajo de Minka se basa en tres pilares fundamentales de la sustentabilidad; el económico, el social y el ambiental a los que da la misma importancia. La inspiración de Minka es la creencia de los indígenas ecuatorianos, se trata de realizar un trabajo compartido para el bien común, mostrando amor hacia el planeta y los demás, además de hacer el trabajo más rápido y mejor. En la actualidad, la empresa cuenta con 28 marcas miembros de diferentes provincias del país: Azuay, Chimborazo, Cotopaxi, Guayas, Imbabura, y Pichincha. La empresa ofrece aproximadamente 400 productos en diferentes categorías: Alimentos, salud, belleza, cuidado personal, accesorios, joyería, ropa y artesanía.

II.B.6.a Mercado.

El mercado de Minka esta segmentado psicográficamente “consiste en delimitar el público objetivo de un determinado producto o servicio en base a sus actitudes, a sus estilos de vida, a su personalidad. Aunque a menudo los estilos de vida se asocian a ciertos rasgos demográficos, hay que tener en cuenta que hay productos que, más que estar asociados a variables estructurales, se vinculan a maneras de pensar, modos de entender el mundo, que son

transversales a lo largo del espectro de variables sociodemográficas.”¹⁹ Son personas que llevan un estilo de vida saludable y sustentable. Son consumidores informados y que no sólo buscan precios básicos, sino calidad en todo el proceso de elaboración de un producto. Buscan productos con impacto social y ambiental positivo. El nombre del mercado a que se enfoca Minka se llama LOHAS (Lifestyles of Health and Sustainability) lo cual significaría según su traducción, personas con estilo de vida sano y sustentable. “Lohas está enfocada en la educación y la construcción de la comunidad en torno al tema central de estilos de vida saludables y sostenibles para los individuos y las sociedades. Lohas ofrece recursos empresariales enfocados en el creciente mercado de 290 billones de dólares (en EU). Sirve como el eje central para la educación, noticias actualizadas, y reuniones B2B que cultivan el movimiento Lohas. El consumidor Lohas pertenece a un nivel socioeconómico medio-alto y sus valores podrían ser considerados progresistas. A decir de distintos estudios como los del propio NMI, se trata de un usuario considerado trendsetter, es decir, esos que crean tendencia y donde las mejores virtudes del mercado pueden ser exaltadas a partir de la primera experiencia con este segmento”²⁰ Están dispuestos a probar nuevas marcas, si saben que son marcas responsables, e incluso estarían dispuestos a dejar su marca actual por una que consideren más responsable. Este mercado en Ecuador es aún muy pequeño. Uno de los retos que Minka como empresa tiene es el de no sólo promocionar, vender y distribuir sino además promocionar e informar a los consumidores.

II.B.6.b Proveedores.

Minka tiene como proveedores únicamente marcas que respeten estándares medio ambientales, sociales y de comercio justo, ya que son a los que la empresa representa. En un negocio los

¹⁹ Guiteras, Xavier. *marketingyconsumo.com*. 16 de Julio de 2013.

<<http://marketingyconsumo.com/segmentacion-psicografica.html>>.

²⁰ Villegas, Oliverio Pérez. *www.altonivel.com.mx*. 10 de 12 de 2013. <<http://www.altonivel.com.mx/39642-lohas-el-consumidor-del-nuevo-milenio.html>>.

proveedores según wiktionary son la Persona o sociedad que suministra la materia prima utilizada para producir los bienes o servicios necesarios para una actividad, para Minka los proveedores son el corazón de la empresa ya que para la empresa los proveedores son su razón de ser.

Cuadro 1: Lista de Proveedores

PROVEEDORES		
Api Real	Dulsaint	Mama Tungurahua
Alkupets	Ferbola	Madre Terra
Arte Sin Fin	Freshcosta	Maquita
Aroma Santo	Honrarte Isabru	Mediocrudo
Bio Alimentos Ecuador	Inti Eyewear	Natural Blends
Cafecom	Kchiyuyo	Papel Regalo
Ceramica Olmos	Khia Organic	Paulette Designs
Ciclo Vitro	La Pintora de Macetas	Quarktop
Coprobich		Rulos
Cosecha Verde		Wipala

Fuente: Carla Lizeth Chávez Martínez. (2016)

En el cuadro 1 se observa la lista de los 28 proveedores con los que Minka trabaja actualmente, de tras de cada una de las marcas se encuentran empresas familiares, asociaciones y cooperativas de pequeños productores, artistas y artesanos ecuatorianos.

Para que estas marcas puedan trabajar con la empresa es necesario que sigan un proceso de selección, el cual es implementado por Minka, este proceso de selección sirve fundamentalmente para que cada una de las marcas se sujeten a los estándares previamente descritos con los que la empresa trabaja, de esta manera asegurar que la empresa no pierda su esencia y razón de ser.

El proceso de selección de los proveedores de todos los productos que se comercializan en la plataforma, inicia con la visita a la planta o taller del candidato proveedor, por parte del personal previamente asignado, posteriormente se realiza un cuestionario de evaluación de estándares sustentables y finalmente se cierra este proceso con el formato de calificación sustentable de cada proveedor.

- **Cuestionario de evaluación de estándares sustentable:** Durante la visita se llena el cuestionario de evaluación de estándares sustentables (Anexo 1) el cual tiene la finalidad de filtrar la información que posteriormente definirá si este pasa a ser uno más de la lista de proveedores de la empresa a través del proceso de calificación.
- **Formato de calificación sustentable:** (Anexo 2) en esta instancia se califica al proveedor a través de los parámetros social/comunitario, ambientales y salud; con una ponderación sobre 10 puntos, siendo 7 la calificación mínima requerida. En el caso de que el candidato obtenga una calificación de 7 sobre 10, Minka buscara desarrollar las habilidades y capacidades de los pequeños productores brindando asesoría.

“Nuestra calificación en salud, describe los posibles impactos asociados con el uso de un producto. Incluyendo su valor nutricional, o la presencia de ingredientes restringidos y/o prohibidos en un producto

Nuestra calificación en el aspecto ambiental analiza los posibles impactos asociados con la manufactura, venta, uso y desecho de un producto. Estos indicadores incluyen uso de agua y energía para la elaboración del producto, prácticas que contribuyen al calentamiento global o contaminación de aire y agua y políticas medioambientales internas como reciclaje y uso de alternativas renovables.

Nuestra calificación social se refiere a los posibles impactos sociales relacionados con la manufactura y venta del producto. Estos incluyen políticas internas de salud y

seguridad para el consumidor, prácticas de mercadeo publicidad, relaciones con la comunidad, prácticas laborales y de responsabilidad social.”²¹

Es muy importante mencionar que bajo ningún concepto, Minka discriminara al momento de emplear, pagar, capacitar o promocionar por cuestiones de género, clase social, religión, discapacidad, orientación sexual, membresía sindical, raza, estado de salud, edad o afiliación política.

Además Minka siempre busca incrementar los ingresos y autonomía de cada uno de sus miembros. Es por esto que Minka paga a sus proveedores el 50% de anticipo de los productos que la empresa necesita tener en stock, este pago se entrega puntualmente.

Por otro lado es de suma importancia el respeto y promover los derechos infantiles, se aseguran de que no haya trabajo forzoso con menores de 15 años. Y cuando cualquier trabajo involucra a niños y niñas se encargan de monitorear que no se afecte negativamente el bienestar, la seguridad, las necesidades educativas y de recreación de los niños y niñas.

II.B.6.c Productos.

En la plataforma de Minka se comercializan diferentes productos, que están divididos en, hogar y oficina, salud y belleza, alimentos, infantil, ropa y accesorios, regalos y mascotas. En la lista de productos Minka (Anexo 3) se puede observar la variedad de los productos y sus diferentes marcas. Minka fomenta el uso de materia prima sustentable, reduce el consumo de energía y agua, minimiza el impacto de los desechos al medio ambiente y la contaminación del aire y agua.

Dentro de la producción de los productos que Minka comercializa a través de su plataforma rechaza el uso de plaguicidas y pesticidas tóxicos y el consumo de productos alterados química

²¹Pazmiño, Carolina. *Minka* Carla Chávez. 17 de Marzo de 2016.

o genéticamente. La mayor preocupación de Minka es el entregar al cliente los mejores productos en el mercado.

II.B.6.d Plataforma

Minka es una empresa de e-commerce la cual se maneja con una plataforma en línea las veinticuatro horas del día los siete días de la semana, esta herramienta brinda la facilidad a la empresa de que sus usuarios conozcan de la empresa, su forma de trabajo y sus productos. www.minka.com.ec es la base de la empresa la cual permite a los usuarios familiarizarse con Minka.

La plataforma está dividida en seis botones que son: home, productos, nosotros, conoce más, blog y contacto, estos permiten la dinámica dentro de la plataforma para que sea más amigable con los usuarios. Además la persona interesada en comprar los productos que Minka ofrece puede crear un usuario y de esta forma ya pertenece a la comunidad del comercio justo y pasa a ser un comprador responsable.

Dentro de la plataforma los usuarios también pueden encontrar el botón de Contáctanos el cual ayuda para que los usuarios interactúen en la página, enviando preguntas acerca de los productos que Minka comercializa, las preguntas, inquietudes o comentarios son resueltos en el transcurso del día con la mayor rapidez posible para la comodidad de cada uno de los usuarios.

Por otra parte, existe en la plataforma un Blog, donde cada mes es publicado un artículo relacionado con el comercio justo, la sustentabilidad, el consumo responsable, actividades de los diferentes proveedores, recetas saludables elaboradas con los productos que se comercializan en Minka y muchos artículos más donde el usuario puede aprender y conocer más acerca de lo que es Minka y sus productos.

Para Minka es importante la seguridad de sus usuarios es por esto que la página web cuenta con un sistema de seguridad que la protege contra fraude, robo o posibles virus que puedan dañar su computadora.

Es un sistema avanzado de seguridad que bloquea el tráfico malicioso y realiza un escaneo diario para evitar otras amenazas peligrosas.

Minka usa la plataforma para beneficio de sus proveedores, ya que las empresas que trabajan con Minka utilizan la plataforma como canal de distribución, para los emprendedores la plataforma es muy útil ya que están dispersos geográficamente y de esta manera no necesitan movilizarse, además aumenta su impacto en el mercado y son más visibles para los consumidores.

II.B.6.e Formas de pago y Precios

En la plataforma los usuarios puede ver los precios de cada uno de los productos que Minka comercializa, estos precios son acordados mutuamente entre el proveedor y la empresa, ya que se busca un beneficio mutuo. Adicional al precio marcado en la página el usuario deberá pagar por él envió dependiendo de donde se encuentre, empezando desde dos dólares si se encuentra en la ciudad de Quito, de la misma manera si el usuario desea que el producto sea un regalo se aumentara el valor de tres dólares a la factura de cada cliente.

Las compras se realizan a través de la página web y el usuario tiene cuatro formas de pago que son Paypal, Efectivo, Cheque o Transferencia bancaria. Paypal es un sistema de pago utilizada en muchos países del mundo, en Ecuador todavía no está muy bien establecida y es por esto que los pagos por este método no son frecuentes dentro de la plataforma de Minka.

La forma más común de pago realizada por los usuarios es la transferencia bancaria, el usuario hace el pedido de los productos que desea en la plataforma, escoge el pagar sus productos por transferencia bancaria, la transferencia debe ser enviada a info@minka.com.ec, y como último

paso se realiza la entrega del producto, si la transferencia no se la realiza en 24 horas como máximo el pedido será cancelado.

Otra opción para los usuarios que están en la ciudad de Quito, es el que hagan su pedido por Facebook o WhatsApp o a los teléfonos de la empresa y el pago se lo realiza en el momento de la entrega del producto. La facturación es física y se entrega en el momento en el que el usuario recibe su producto.

II.B.6.f Distribución y Envío

Los colaboradores en Minka son los encargados de retirar los productos de los diferentes talleres o plantas de los proveedores, indiferentemente de su localización dentro del país, o por otro lado si existe inconveniente se solicita el servicio de transporte y envíos a la empresa Servientrega para la correcta y cuidadosa entrega del producto. El costo por este servicio lo cubre Minka.

El servicio de envío de cada uno de los productos que Minka comercializa dentro de su plataforma, está disponible para todo el Ecuador. La empresa también realiza envíos al extranjero, los mismos que representan más tiempo y costos adicionales. Para este tipo de envíos los usuarios deben estar seguros que no existan dentro de su país restricciones para el tipo de producto, peso o tamaño u otra característica, para el ingreso o la comercialización de ciertos productos.

Cuadro 2: Tiempos de Entrega

Trayecto	Tiempo Mínimo de entrega	Tiempo Máximo de entrega
Quito	1 día laborable	2 días laborables
Resto del Ecuador	2 días laborables	4 días laborables
América	9 días laborables	11 días laborables
Europa	12 días laborables	13 días laborables
Resto del Mundo	15 días laborables	16 días laborables

Fuente: www.minka.com.ec

El dinero que el usuario paga por el envío está destinado a todas las actividades de logística y distribución que se realizan para que un producto de calidad llegue al usuario en buen estado y a tiempo.

Es importante mencionar, que en el caso de que él envío de los productos esté dentro de la ciudad de Quito; específicamente dentro de la zona comercial, se los realiza utilizando bicicleta, si ya es más lejano el destino será utilizado un automóvil. Cada uno de los productos es entregado en los paquetes Minka que son elaborados de papel reciclado y de hoja de palma.

Además Minka resalta la importancia de cada uno de sus procesos y están abiertos a que sus usuarios lo conozcan ya que forman parte de una comunidad.

II.B.6.g Almacenamiento

Cada uno de los productos que Minka comercializa son almacenados en cada una de las diferentes categorías que la empresa maneja como: alimentos, cosméticos, vestimenta, alimentos para mascotas, decoración, bisutería entre otros.

Las cantidades varían según el producto ya que esto depende de la rotación que tenga el producto dentro de la plataforma.

Las cantidades se manejan por docenas ya que Minka se preocupa de la calidad del producto y siempre se trata de tener productos frescos, al ser productos naturales tienen menos tiempo de vida en percha.

Para almacenar los productos en el momento que llegan se revisa que este todo completo y en excelente estado es decir se realiza el respectivo control de calidad.

II.B.6.h Constitución de la empresa

Minka es una empresa familiar, está constituida por un accionista mayoritario y dos minoritarios. Al ser una empresa nueva con dos años actualmente en el mercado, no maneja un departamento de talento humano y tampoco un organigrama. Existen dos personas que son los

colaboradores de la empresa y que hoy por hoy son las que la manejan. Tienen los cargos de Directora General y Directora Administrativa.

La Directora General es la que se encarga de marketing y comunicación, estrategias de ventas y contacto con clientes y proveedores.

Por otro lado la Directora Administrativa se encarga de la parte contable, pagos y facturación.

Las dos partes se encargan también de la entrega del producto y la visita a los talleres y plantas de cada proveedor.

II.B.6.i Comunicación

Según la entrevista a Carolina Pazmiño Directora general de Minka y la información recopilada dentro de la empresa, la comunicación y marketing de la empresa están a cargo la Directora general, las herramientas que se utilizan son las tecnologías de información y comunicación estas son la base para que Minka sea conocida en el mercado y son de suma importancia para la empresa.

Minka promociona sus productos con técnicas honestas de marketing y publicidad, el comercio justo y la conciencia social y ambiental, de esta manera se respalda la razón de ser de la empresa.

Minka tiene presencia en las redes sociales más importantes hoy en día como son: Facebook, Instagram y Twitter las cuales son manejadas, controladas y monitoreadas a diario para el buen funcionamiento de las mismas y principalmente que cumplan con su objetivo que es el de informar, promover y concientizar el comercio justo, la sustentabilidad, como ser un consumidor responsable y el consumo de productos ecuatorianos.

Además la empresa cada dos días de la semana envía cadenas de mensajes por WhatsApp a sus clientes y contactos con el mismo propósito. Por último se realiza mailing cada dos días así los usuarios conocen de productos nuevos en la plataforma.

II.C Base Legal

Del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, podemos destacar la definición de PYMES en el “Art. 53.- Definición y Clasificación de las MIPYMES.- La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código”²². Lo cual es fundamental dentro de la investigación para comprender con qué tipo de empresa estamos trabajando.

En el Ecuador las MIPYMES tienen órganos de regulación “Art. 54.- Institucionalidad y Competencias.- El Consejo Sectorial de la Producción coordinará las políticas de fomento y desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa con los ministerios sectoriales en el ámbito de sus competencias. Para determinar las políticas transversales de MIPYMES.” El cual tiene atribuciones y deberes suscritos en este Código.

Las MIPYMES tienen beneficios dentro de este código ya que cuentan con mecanismos de desarrollo productivo, lo explica así el “Art. 55.- Compras públicas.- Las instituciones públicas estarán obligadas a aplicar el principio de inclusión en sus adquisiciones. Para fomentar a las MIPYMES, el Instituto Nacional de Compras Públicas deberá incentivar y monitorear que todas las entidades contratantes cumplan lo siguiente:

- a. Establezcan criterios de inclusión para MIPYMES, en los procedimientos y proporciones establecidos por el Sistema Nacional de Contratación Pública;
- b. Otorguen todas las facilidades a las MIPYMES para que cuenten con una adecuada información sobre los procesos en los cuales pueden participar, de manera oportuna;
- c. Procurar la simplificación de los trámites para intervenir como proveedores del Estado; y,

²² SRI. «www.sri.gov.ec.» 12 de Agosto de 2013. *Código Orgánico de la Producción, Comercialización e Inversiones*. <www.sri.gov.ec/.../CODIGO+ORGANICO+DE+LA+PRODUCCION,+COMERCIO+E+...>.

d. Definan dentro del plan anual de contrataciones de las entidades del sector público, los bienes, servicios y obras que puedan ser suministrados y ejecutados por las MIPYMES.

El Instituto Nacional de Compras Públicas mantendrá un registro actualizado de las compras realizadas a la economía popular y solidaria y a las MIPYMES y divulgará estos beneficios a la Dirección Nacional Jurídica Departamento de Normativa ciudadanía, así como los planes futuros de compras públicas a efectuarse por el Estado y sus instituciones. Las mismas obligaciones y parámetros técnicos para las compras inclusivas se deberán aplicar para beneficiar a los actores de la economía popular y solidaria” (SRI)

“Para fines tributarios las PYMES de acuerdo al tipo de RUC que posean se las divide en personas naturales y sociedades”.²³

II.D Glosario de Términos.

Balanced Scorecard.- herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores²⁴.

Comercio Justo.- sistema comercial basado en el diálogo, la transparencia y el respeto, que busca una mayor equidad en el comercio prestando especial atención a criterios sociales y medioambientales.²⁵

Minka.- se origina de la lengua Kichwa, y significa trabajo colectivo en beneficio de la comunidad. La Minka, o minga, como se la conoce más comúnmente, es una tradición precolombina de trabajo comunitario con un fin social y de utilidad para el prójimo.²⁶

²³SRI. *www.sri.gov.ec*. s.f. <<http://www.sri.gob.ec/de/32>>.

²⁴Tiedcomm. *Balanced Scorecard*. s.f. <<http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>>.

²⁵WFTO. *Cordinación estatal de Comercio Justo*. s.f. <<http://comerciojusto.org/que-es-el-comercio-justo/definicion/>>.

²⁶ Empresa Minka. *www.minka.com.ec*. 2016. <<http://minka.com.ec/nosotros.php>>.

E-Commerce.- o comercio electrónico es un método de compraventa de bienes, productos o servicios valiéndose de internet como medio, es decir, comerciar de manera online.²⁷

Ejecución.- comprende desde la decisión de ejecutar un proyecto hasta que se termina su implementación y está en condiciones de iniciar su operación.

Gestión.- llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera.²⁸

Indicador.- Son datos resultados estadísticos, que nos indican si hemos cumplido o no una meta, además de indicarnos la situación actual de ciertos procesos operativos según el análisis que de ello se derive.

Indicadores de Gestión.- Son expresiones cuantitativas de las variables que intervienen en un proceso, que permiten verificar o medir la cobertura de las demandas, la calidad de los productos y el impacto de la solución de la necesidad de la sociedad.²⁹

Perspectiva.- punto de vista específico, particular y subjetivo que tiene una persona sobre un tema en concreto.³⁰

Planificación Estratégica.- elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo. (Definicion.de)

Pyme.- Empresa pequeña o mediana en cuanto a volumen de ingresos, valor del patrimonio y número de trabajadores.

Visión Estratégica.- exposición clara que indica hacia dónde se dirige la organización a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de

²⁷ debitoor. *debitoor.es*. 2012. <<https://debitoor.es/glosario/definicion-ecommerce>>.

²⁸Definicion.de. *definicion.de*. s.f. <<http://definicion.de/gestion/>>.

²⁹Ministerio de Hacienda. *www.mh.gov.sv*. 05 de Septiembre de 2016.

<http://www.mh.gov.sv/portal/page/portal/PMH/Ayuda/Glosario1?_piref476_2086346_476_2037843_2037843.tabstring=l>.

³⁰ DefinicionABC. *www.definicionabc.com*. 2016. <<http://www.definicionabc.com/social/perspectiva.php>>.

las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado.³¹

³¹ Andragogy. *www.andragogy.org*. s.f.
<http://www.andragogy.org/_Cursos/Curso00199/Temario/pdf%20leccion%204/Lecci%C3%B3n%204.pdf>.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

III.A Naturaleza de la Investigación.

En la implementación de la planificación estratégica mediante el Balanced Scorecard para la empresa Minka, se realizó una investigación descriptiva, la cual “Consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores. El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento”³²

Además, se utilizó la metodología inductiva – deductiva “quiere decir que va desde la descomposición hasta la construcción, es decir del menor al mayor; esto el investigador lo hace con esquemas lógicos, lo que son realizados mentalmente, basados con conocimientos teóricos”³³. La investigación se realizó en base a hechos reales que la empresa ha vivido en el transcurso de los dos años que tiene en el mercado, con la ayuda de Carolina Pazmiño Directora General de Minka y Fátima Hidalgo Directora Administrativa que colaboraron con la respectiva información de la empresa.

³² Creadess. *Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa*. 19 de 09 de 2012.

<<http://www.creadess.org/index.php/informate/de-interes/temas-de-interes/17300-conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>>.

³³ Administrador. *Metodología de la Investigación*. 23 de 01 de 2010.

<<http://encontexto.com/temas/investigacion/metodologia-de-la-investigacion-2-328.html>>.

Además la investigación se desarrolló como un proyecto factible que “es el que permite la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible, cuyo propósito es satisfacer una necesidad o solucionar un problema. Los proyectos factibles se deben elaborar respondiendo a una necesidad específica, ofreciendo soluciones de manera metodológica.

Es así que el proyecto factible consistirá en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organización o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto factible debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades.”³⁴

Por otro lado, el poder experimentar el ambiente que vive dentro de la empresa y conocer los procesos que se han venido implementando durante los dos años de su funcionamiento, ha sido fundamental para la investigación y el análisis; logrando de esta manera poder definir las estrategias, estructurar el Balanced Scorecard para de esta manera en un futuro ponerlas en práctica cumpliendo con los objetivos planteados.

Además una parte fundamental será la identificación y elaboración de la misión, visión y los valores de la empresa, para determinar su estado actual y determinar a dónde quiere llegar. A través de la elaboración de la filosofía corporativa, se podrán proyectar los objetivos, metas e indicadores, los cuales se agruparán y expondrán en el Balanced Scorecard.

III. B Población.

Minka por ser una PYME está constituido por un universo de estudio de 4 personas que están conformado por 3 socios y 1 persona encargada de la Dirección Administrativa, las cuales

³⁴Navas, Dra Monica. *investigacionmnvas.blogspot.com*. 06 de Noviembre de 2010.
<<http://investigacionmnvas.blogspot.com/2010/11/el-proyecto-factible.html>>.

forman parte de la empresa en la actualidad y a quienes va dirigido la propuesta a plantear (Balanced Scorecard).

“El Balanced Scorecard proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos”³⁵

Al analizar lo mencionado por Robert Kaplan y David Norton en su libro Cuadro de Mando Integral, se pudo definir que la planificación estratégica mediante el Balanced Scorecard está dirigida a los directivos de la empresa para la correcta toma de decisiones.

III.C Técnica de Recolección de Datos e Información.

El presente proyecto está basado en una investigación descriptiva, la cual nos permite analizar y describir las situaciones y eventos del objeto de estudio, en este caso la empresa Minka. Este tipo de investigación además nos permite medir o evaluar los componentes y aspectos en el desarrollo continuo de la empresa. Para fines de este caso, se utilizó las siguientes técnicas e investigación:

- **“La observación:** se capta de forma sistemática y a través de la vista el fenómeno,
- **La recopilación documental:** recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios,”³⁶
- **Focus Group.-** es una forma o método de recolectar información para una investigación.

Estas técnicas fueron empleadas dentro de la investigación en la empresa Minka, en colaboración de su Directora General y Directora Administrativa y ello dio paso a la recolección

³⁵Kaplan Robert, Norton David. *Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)*. Barcelona: Gestion 2000, 2000.

³⁶ MetoDeLaInv. *TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA UN TRABAJO DE INVESTIGACIÓN*. 09 de 02 de 2014. <<http://metodelainv.blogspot.es/>>.

de todos los datos e información necesaria para el análisis claro y veraz requerido para la elaboración de la planificación estratégica mediante el Balanced Scorecard y que este último sea de gran utilidad para el desarrollo de la empresa.

III.D Instrumento de Recolección de Datos.

Para cumplir los objetivos de la investigación se llevó a cabo actividades y procedimientos que estos instrumentos requerían, de esta manera se recolecto la información y datos reales los cuales fueron parte fundamental del proyecto. Los instrumentos utilizados en la recopilación de esta información fueron: la observación, la recopilación documental y la entrevista.

III.D.1 La Observación.

“La observación consiste en la indagación sistemática, dirigida a estudiar los aspectos más significativos de los objetos, hechos, situaciones sociales o personas en el contexto donde se desarrollan normalmente; permitiendo la comprensión de la verdadera realidad del fenómeno”³⁷. Al conocer los procesos dentro de la empresa se utilizó este instrumento ya que era de suma importancia el observar cómo se desarrollaban las actividades dentro de Minka, además gracias a la ayuda de este instrumento se pudo conocer la forma en la que la plataforma de Minka trabajaba y cuál es el proceso que todos los clientes deben seguir para realizar una compra dentro de ella.

III.D.2 La Recopilación Documental.

La recopilación documental según (Hernández Roberto, 1998) “consiste en detectar, obtener y consultar bibliografía y otros materiales que parten de otros conocimientos y/o informaciones recogidas moderadamente de cualquier realidad, de modo que puedan ser útiles para los propósitos del estudio.” En el transcurso del desarrollo de la investigación se encontraron

³⁷ Hernández Roberto, Fernández Carlos, Baptista Pilar. *Metodología de la investigación*. . Mexico D.F.: McGraw Hill, 1998.

términos y temas los cuales no eran del conocimiento de la investigadora, es por ello que este instrumento fue muy de gran utilidad en la investigación, ya que ayudó a aclarar términos y documentos los cuales direccionaran a la investigación a cumplir sus objetivos. Por otro lado se solicitó a la Directora Administrativa información relevante de Minka para contar con datos exactos y de esta forma poder analizar el desarrollo y la actualidad de la empresa desde su constitución.

III.D.3 Focus Group.

El Focus Group dentro de la investigación fue una herramienta fundamental por su definición es “un método o forma de recolectar información necesaria para una investigación, que consiste en reunir a un pequeño grupo de personas (generalmente de 6 a 12 personas) con el fin de entrevistarlas y generar una discusión en torno a un producto, servicio, idea, publicidad, etc. El focus group suele estar dirigido por un moderador que hace preguntas y genera la discusión en torno al tema o producto que se investiga (con la esperanza de que los participantes expresen ideas y sentimientos genuinos), a la vez que guía la entrevista o discusión, y evita que ésta se desvíe del tema o producto a investigar. El uso de esta técnica podría consistir en reunir un pequeño grupo de personas y hacer con ellos una lluvia de ideas con el objetivo de encontrar una idea de negocio, o de hallar la solución a un problema. La ventaja de utilizar la técnica del focus group es que nos permite obtener una amplia variedad de información sobre ideas, opiniones, emociones, actitudes y motivaciones de los participantes.”³⁸ El focus group en la investigación se realizó con las personas relacionadas con Minka, sus directoras, voluntarios, dos de sus proveedores y socios.

³⁸ Crece Negocios. www.crecenegocios.com. 26 de Abril de 2012. <<http://www.crecenegocios.com/focus-group/>>.

III.E Fases de la Propuesta

Figura 1: Fases de la Propuesta



Elaborado por: Carla Lizeth Chávez Martínez

CAPITULO IV

LA PROPUESTA.

IV.A Análisis Externo

Para desarrollar la planificación estratégica es necesario utilizar herramientas que ayuden a analizar externamente a la compañía, al utilizar estas herramientas se debe obtener datos que sirvan para posteriormente desarrollar las estrategias que se van a evaluar en el sistema de gestión empresarial Balanced Scorecard.

Estas herramientas revelarán las oportunidades y amenazas a las cuales la empresa se enfrenta, de esta manera los directivos podrán formular estrategias que les permitan aprovechar estas oportunidades y evitar el impacto de las amenazas.

IV.A.1 Análisis Pest.

“El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad. El análisis PEST utiliza cuatro perspectivas, que le dan una estructura lógica que permite entender, presentar, discutir y tomar decisiones. Estas cuatro dimensiones son una extensión de la tradicional tabla de Ventajas y Desventajas. La plantilla de PEST promueve el pensamiento proactivo, en lugar de esperar por reacciones instintivas.”³⁹

Dentro de la investigación se utilizó esta herramienta con el fin de analizar acontecimientos y factores externos los cuales rodean o enfrenta la empresa, se estructuró un cuadro donde se mencionaron los cuatro factores que estudia el Pest.

³⁹Programa Gadex. «[http://www.formatoedu.com/.](http://www.formatoedu.com/)» s.f. *Análisis Pest*.
<http://www.formatoedu.com/web_gades/docs/1__Ana__769_lisis_PE.pdf>.

IV.A.1.a Propuesta Análisis Pest.

IV.A.1.a.1 Político.

Tabla 1: PEST – Análisis Político.

	Factor de Riesgo	Riesgo de negocio	Oportunidad o Amenaza
P1	Elecciones presidenciales 2017.	Incertidumbre en la toma de decisiones.	Amenaza (Bajo impacto)
P2	Código orgánico de la producción presente desde el 2010.	Respaldo para las acciones a tomar como PYME.	Oportunidad (Mediano Impacto)
P3	Marca Primero Ecuador.	Motivación para el consumo de producción ecuatoriana.	Oportunidad (Alto Impacto)
P4	Inversión en Telecomunicaciones y capacitación en uso del internet.	Preocupación por parte del gobierno por que la población use más la tecnología y el Internet.	Oportunidad (Alto Impacto)

Elaborado por: Carla Lizeth Chávez Martínez. (2016)

IV.A.1.a.2 Económico.

Tabla 2: PEST –Análisis Económico.

	Factor de Riesgo	Riesgo de negocio	Oportunidad o Amenaza
E1	Reducción constante del 1.9% del PIB en el primer trimestre del 2016.	Ingreso a una inestabilidad económica. Menor capacidad de consumo.	Amenaza (Mediano Impacto)
E2	Disminución de la inflación con el 1.58% anual en Julio del 2016.	Equilibrio en los precios, aumento participación en el mercado.	Oportunidad (Mediano Impacto)
E3	Del 100% de la PEA el 40% están empleados	Existe poder adquisitivo ya que dentro de la PEA un gran porcentaje están empleados	Oportunidad (Mediano Impacto)
E4	La tasa activa en el transcurso del 2016 se ha promediado en 8,79%.	Prestamos con una tasa activa relativamente constante.	Oportunidad (Bajo Impacto)
E5	Déficit en la Balanza Comercial en los productos no petroleros en el transcurso del 2016	La producción nacional no satisface la demanda local.	Amenaza (Bajo Impacto)

Elaborado por: Carla Lizeth Chávez Martínez. (2016)

IV.A.1.a.3 Social.

Tabla 3: PEST – Análisis Social.

	Factor de Riesgo	Riesgo de negocio	Oportunidad o Amenaza
S1	Existencia y aumento de delitos informáticos, del 2010 hasta el 2016.	Desconfianza del consumidor en el momento de realizar una compra en línea.	Amenaza (Alto Impacto)
S2	Tasa de desempleo de un 5,7% en el primer trimestre del año	Se cuenta con una oferta de mano de obra calificada o no calificada.	Oportunidad (Medio Impacto).
S3	Política de Tecnologías de Información y Comunicación.	Las TIC tienen potencial para ayudar con la justicia social y reducir la pobreza.	Oportunidad (Bajo Impacto)
S4	El 35,1% de la Población ecuatoriana utiliza Internet, siendo el 64,9% utilizado por jóvenes que oscilan entre los 16 y 24 años de edad	El porcentaje de usuarios que utilizan en internet no corresponde en su gran mayoría al público objetivo de la empresa.	Amenaza (Alto Impacto)

Elaborado por: Carla Lizeth Chávez Martínez. (2016)

IV.A.1.a.4 Tecnológico.

Tabla 4: PEST – Análisis Tecnológico.

	Factor de Riesgo	Riesgo de negocio	Oportunidad o Amenaza
T1	67% de los cantones en el país poseen cobertura de internet por fibra óptica.	Cada vez existe mayor accesibilidad al internet en el Ecuador.	Oportunidad (Alto Impacto)
T2	En el Ecuador no existe facilidad para generar cobros en línea.	Menor accesibilidad de los usuarios a los productos en la empresa	Amenaza (Alto Impacto)
T3	El 55% de las pymes en Ecuador pretende implementar mejoras en el servicio de atención al cliente, que están directamente relacionadas con las nuevas tecnologías digitales.	Interés en invertir en tecnología por parte de PYMES en el Ecuador	Oportunidad (Medio Impacto)

Elaborado por: Carla Lizeth Chávez Martínez. (2016)

Al enunciar los diferentes factores y acontecimientos que afectan y favorecen a la empresa permite el desarrollo de estrategias las cuales fueron de suma importancia al momento de armar el plan estratégico mediante el Balanced Scorecard.

Es necesario conocer a que factores externos la empresa se enfrenta, no se los podrá modificar pero si formular estrategias las cuales serán de fundamental ayuda al momento de cumplir los objetivos de la investigación.

IV.A.2 Cinco Fuerzas de Porter.

Figura 2: Cinco Fuerzas de Porter.



Fuente: 2015, <http://www.crecenegocios.com/>

Esta herramienta permite analizar factores externos de la empresa que generalmente no son controlables; pero es posible influir en ellos para beneficio de la empresa logrando cambios deseados. “El carácter y fortalezas de las fuerzas competitivas nunca son las mismas en cada industria. El modelo de competencia de cinco fuerzas es, por mucho, la herramienta más poderosa y de mayor uso para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una. Este modelo

sostiene que las fuerzas competitivas que afectan la rentabilidad de la industria trascienden la rivalidad entre competidores e incluye presiones que nacen de cuatro fuentes coexistentes.”⁴⁰

IV.A.2.a Propuesta Cinco Fuerzas de Porter.

IV.A.2.a.1 Amenaza de Nuevos Competidores.

Dentro de las “73.873 empresas registradas como activas en la Superintendencia de Compañías”⁴¹, Minka es el primer mercado justo en línea del Ecuador, no existe otra empresa registrada en la Superintendencia de Compañías que esté constituida con la misma base legal y que se enfoque en la comercialización de productos elaborados por pequeños productores, emprendedores, familias, artistas y artesanos del Ecuador utilizando como herramienta el comercio electrónico, que se ha venido introduciendo en el país en menos de diez años.

Sin embargo, existe la posibilidad de entrada de nuevos competidores por tanto el e-commerce en el Ecuador ha crecido considerablemente y los emprendedores son los principales actores que quieren entrar dentro de este mercado. “Se cuenta el mayor acceso a Internet entre los ecuatorianos, así como el incremento de número de dispositivos móviles desde los cuales se accede a plataformas de ventas en línea.”⁴²

Una de las plataformas que comercializan productos de diferentes áreas es Yaestá.com

AMENAZA (Bajo Impacto)

⁴⁰Thompson, Peteraf, Gamblef, Strickland. *Administración Estratégica*. New York: McGraw-Hill, 2012.

⁴¹ El Ciudadano. *www.elciudadano.gob.ec*. 12 de Junio de 2014. <<http://www.elciudadano.gob.ec/empresas-registradas-en-la-superintendencia-de-companias-invirtieron-2-281-millones-dolares-en-2014/>>.

⁴² LIDERES. *El ‘e-commerce’ dinamiza el intercambio de bienes en el país*. 05 de Septiembre de 2016. <<http://www.revistalideres.ec/lideres/ecommerce-tecnologia-internet-ecuador-ventas.html>>.

IV.A.2.a.2 Poder de Negociación de los Proveedores.

Minka cuenta con 28 proveedores actualmente, de tras de cada una de las marcas se encuentran empresas familiares, asociaciones y cooperativas de pequeños productores, artistas y artesanos ecuatorianos.

Para que estas marcas puedan trabajar con la empresa es necesario que sigan un proceso de selección, el cual es implementado por Minka, este proceso de selección sirve fundamentalmente para que cada una de las marcas se sujeten a los estándares previamente descritos con los que la empresa trabaja, de esta manera asegurar que la empresa no pierda su esencia y razón de ser.

El proceso de selección de los proveedores de todos los productos que se comercializan en la plataforma, inicia con la visita a la planta o taller del candidato proveedor, por parte del personal previamente asignado, posteriormente se realiza un cuestionario de evaluación de estándares sustentables y finalmente se cierra este proceso con el formato de calificación sustentable de cada proveedor.

Por lo anteriormente dicho el poder de negociación con los proveedores es alta ya que ellos entienden el proceso y lo respaldan, y por otro lado respeta a sus proveedores y los respalda de la misma manera. OPORTUNIDAD (Alto Impacto)

IV.A.2.a.3 Poder de Negociación de los Consumidores.

Minka como empresa respalda el comercio justo en el Ecuador, es por esto que los consumidores tendrán un bajo poder de negociación de tal manera que se concienticen de lo que es el comercio justo, además de la manera responsable en la que están haciendo su compra y valoren el producto que están comprando, la empresa dentro de su plataforma deja saber a sus usuarios la importancia que para Minka representa cada uno de sus proveedores y cada uno de sus productos. AMENAZA (Bajo Impacto)

IV.A.2.a.4 Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos.

“El Cambio de la Matriz Productiva ha dado frutos, la grandeza y belleza incomparable de nuestro país ahora también se siente en nuestros productos, gracias a la innovación, tecnificación y respaldo histórico a los pequeños y grandes emprendedores, por eso cuando vayas a comprar Primero Ecuador.”⁴³

El Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad a dado pie para que los productos ecuaotarianos sean la primera opcion dentro de la poblacion ecuatoriana, es por esto que emprendedores, pequeños productores, artesanos, familias, artistas entre otros han aprovechado el apoyo que este ministerio y principalmente el gobierno ecuatoriano ha brindado a este sector de la poblacion, es por esto que la amenaza es alta de ingresos de productos sustitutos.

AMENAZA (Medio Impacto)

IV.A.2.a.5 Rivalidad Entre Competidores.

Minka al ser el primer mercado justo en línea en el Ecuador tiene una gran ventaja competitiva, por esto la empresa en el presente tiene una rivalidad baja entre competidores por lo cual no existe una competencia directa para la empresa, en el mercado ecuatoriano no se puede encontrar una empresa con las mismas características y funciones que Minka. Los productos que la empresa comercializa si tiene competencia en el mercado pero la razón de ser de la empresa no se ve dentro de ninguna empresa constituida en Ecuador. Para la empresa esto es una OPORTUNIDAD (Alto Impacto)

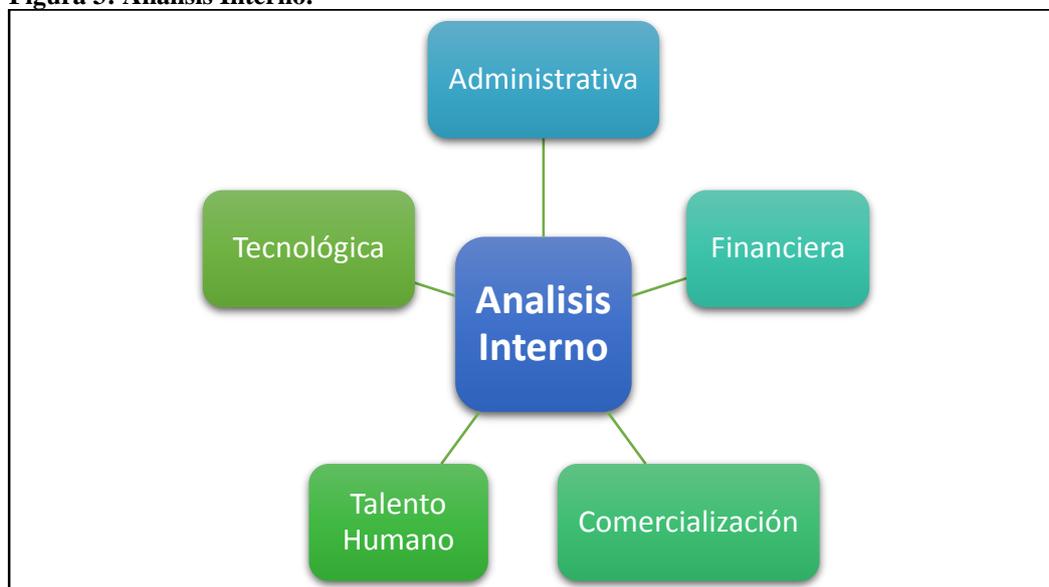
⁴³ Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. *www.produccion.gob.ec*. s.f.
<<http://www.produccion.gob.ec/producir-en-ecuador-es-la-meta-consume-primero-lo-nuestro/>>.

IV.B Análisis Interno.

Dentro de la investigación se deben recopilar datos para efectuar un análisis interno de la empresa, el cual revele información importante para que posteriormente se utilice en el diseño de estrategias las cuales serán evaluadas dentro del sistema de gestión empresarial Balanced Scorecard. El análisis interno es necesario para evaluar e identificar las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales así como los sistemas de administración de información.

Dentro de este análisis se recopilarán datos de diferentes áreas de la empresa tales como:

Figura 3: Análisis Interno.



Elaborado por: Carla Lizeth Chávez Martínez. (2016)

IV.B.1 Propuesta Análisis Administrativo.

Mediante el análisis administrativo se evaluará la eficiencia de la organización en la evaluación, definición y alcance de sus objetivos con los recursos que han tenido disponibles.

IV.B.1.a Planificación.

Según David (ob.cit) “La administración estratégica permite que una organización sea más proactiva que reactiva en lo que se refiere a dar forma a su futuro, permite que una empresa inicie e influya las actividades y, de esta manera, ejercer control sobre su propio destino. Los dueños de pequeñas empresas, directores generales, presidentes y gerentes de muchas

organizaciones con y sin fines de lucro han reconocido y comprendido los beneficios de la administración estratégica.” Uno de los principales beneficios de la administración estratégica es el formular estrategias desde un enfoque sistemático, lógico y racional.

Esto para Minka es una DEBILIDAD de alto impacto debido a que no cuenta con una planificación estratégica.

IV.B.1.b Organización.

“Las pequeñas empresas, normalmente no tienen una plantilla muy amplia. Sin embargo, esto no justifica la ausencia del citado organigrama, que resulta fundamental en cualquier empresa, independientemente de su dimensión. Aunque una empresa cuente con una única persona, la implantación del organigrama tendría su sentido. No en vano, establecería las bases para el crecimiento futuro, determinando de antemano cuáles son los distintos roles necesarios para llevar a cabo la gestión, con independencia de que en determinados momentos, todos esos roles sean ocupados por una misma persona.”⁴⁴ Dentro de la estructura organizacional de una empresa es de suma importancia el organigrama sin importar el tamaño de la empresa. Dentro de Minka la organización es fuente fundamental para que los procesos que manejan se realicen con eficiencia para beneficio del cliente, es por esto que a pesar de no contar con un capital humano numeroso, la organización entre sus pocos colaboradores es eficiente para el cumplimiento de los procesos que la empresa necesita realizar con el fin de que el producto llegue al cliente sin ningún problema o retraso.

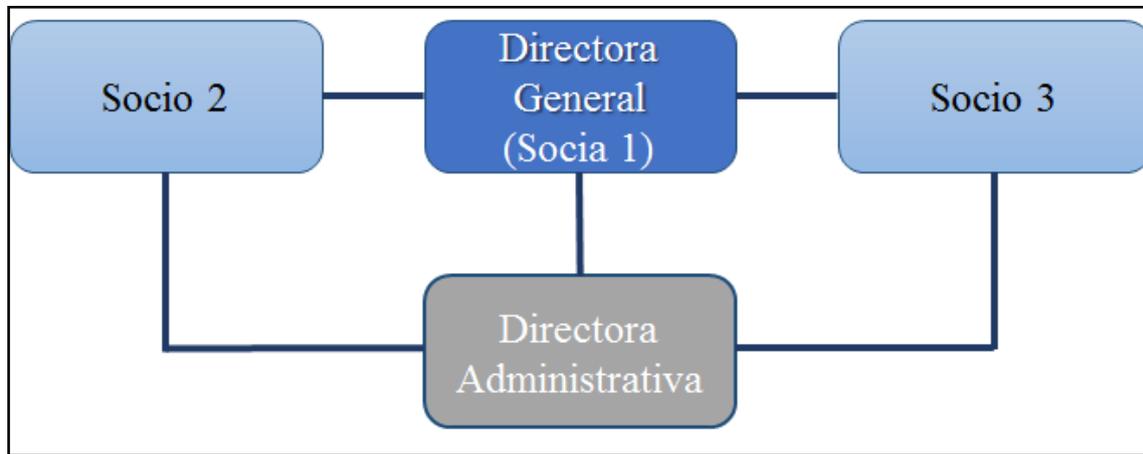
Si bien es cierto que, dentro de la estructura organizacional de Minka no existía un organigrama, cada uno de los colaboradores que conforma la empresa, saben cuáles son sus funciones.

Para Minka esto es una DEBILIDAD de medio impacto porque no posee un organigrama.

⁴⁴ Guillo, Miguel Angel. *maximopotencial.com*. 07 de Mayo de 2014.
<<https://maximopotencial.com/organigrama-en-la-empresa/>>.

IV.B.1.b.1 Propuesta Organigrama.

Figura 4: Organigrama



Elaborado por: Carla Lizeth Chávez Martínez (2016)

IV.B.1.c Dirección.

“Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización. A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional. La dirección eficientemente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementaron de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control. A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.”⁴⁵Dentro de la empresa Minka, la dirección está a cargo de Carolina Pazmiño, quien es fundadora y socia de la misma a partir del 2014. Al tener la preparación académica y apasionada por temas de sustentabilidad, equidad y comercio justo; razones por las cuales Minka fue creada, es la persona indicada para dirigir la empresa. En estos dos años la empresa ha podido crecer y cumplir con los objetivos operativos planteados a corto plazo, así como, manteniendo una constante apertura al cambio gracias al esfuerzo y entrega por parte de la dirección.

⁴⁵ Ayala, Andrea. *www.gestiopolis.com*. 02 de Agosto de 2013. <<http://www.gestiopolis.com/la-direccion-dentro-la-administracion-de-empresas/>>.

Todo este trabajo que realiza la dirección representa para Minka una FORTALEZA de alto impacto.

IV.B.2 Análisis Financiero.

Según David (ob.cit) “La condición financiera suele considerarse como la mejor medida de la posición competitiva y del atractivo general de una empresa para los inversionistas. Determinar las fortalezas y debilidades financieras de una organización es esencial para la formulación efectiva de estrategias. La liquidez, el nivel de endeudamiento, el capital de trabajo, la rentabilidad, el uso de activos, el flujo efectivo y los fondos de una empresa pueden excluir a algunas estrategias como alternativas viables. Los factores financieros con frecuencia modifican las estrategias existentes y cambian los planes de implementación.”

Al analizar el tema financiero de la empresa ayudara para la toma de decisiones a corto y largo plazo, por tanto, al conocer la situación de la actividad contable al finalizar cada año se facilitara el trabajo a la dirección para plantearse objetivos específicos en esta área y objetivos generales en las áreas relacionadas a este.

IV.B.2.a Propuesta Análisis Financiero.

Tabla 5: Análisis de indicadores financieros.

INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	DATOS 1	DATOS 2	VALOR
Liquidez				
Capital de Trabajo	Activo Corriente – Pasivo Corriente	6308,99	886,58	5422,41
Liquidez Corriente (veces)	Activo Corriente / Pasivo Corriente	6308,99	886,58	7.12
Prueba Ácida (veces)	(Activo Corriente – Inventarios) / Pasivo Corriente	6308,99 - 1850,43	886,58	5.03
Actividad				
Rotación de Inventarios (veces)	Costo de Ventas/ Inventarios	6208,12	1850,43	3.35
Rotación Activo Fijo (veces)	Ventas / Total Activo Fijo	7970,55	7341,54	1.09
Endeudamiento				
Financiamiento Propio	Patrimonio Total / Activo Total	12763,95	13650,53	0.94
Rentabilidad				
Margen Bruto	Ventas – Costo de Ventas / Ventas	7970,55 - 6208,12	7970,55	0.22

Elaborado por: Carla Lizeth Chávez Martínez. (2016)

Las razones financieras analizadas muestran Fortalezas y Debilidades las cuales son de suma importancia en la toma de decisiones:

Capital de trabajo: Minka durante el año 2015, una vez canceladas todas las obligaciones, contó \$5422.41 para cumplir con las obligaciones que surgen durante su ciclo operativo, representando una DEBILIDAD de bajo impacto.

Liquidez Corriente: Minka para el año 2015, por cada \$1 adeudado, cuenta con un respaldo de \$7,12 es decir, del 100% de sus ingresos, el 14.04% se destina al pago de sus obligaciones, mientras que el 85.96% restante le quedan disponibles, con lo que determinamos que existe un exceso de liquidez, siendo una FORTALEZA de mediano impacto.

Prueba Acida: Minka en el año 2015, aun cumpliendo con la totalidad de sus obligaciones, cuenta con una disponibilidad considerable de recursos; por cada \$1 que adeuda cuenta con \$5,02 para cubrirla; dentro de esta prueba se considera los activos líquidos de la empresa, y al ser esta una empresa de comercialización de productos gran parte del dinero se encuentran en sus inventarios, de tal forma que está en condiciones de pagar la totalidad de los pasivos sin recurrir a la venta de sus productos, es por ello que es una FORTALEZA de bajo impacto porque en la capacidad de pago real existen más variables para analizar.

Rotación de inventarios: La rotación de inventario durante el año 2015 en Minka, ha sido de 3.35 veces, esto quiere decir que los inventarios se vendieron aproximadamente cada tres meses y medio; esto es una DEBILIDAD de medio impacto porque la mercadería permaneció en las bodegas por el tiempo antes mencionado.

Rotación Activos Fijos: Minka para alcanzar el 100% de las ventas, rotó 1.09 veces el total de los Activos en el año 2015, siendo esto es una FORTALEZA de medio impacto tomando en cuenta el tiempo que transcurre.

Financiamiento Propio: En el año 2015, Minka ha demostrado tener el 94% de posibilidad para financiar sus operaciones con capital propio, siendo esto una FORTALEZA de medio impacto.

Margen Bruto: Por cada \$1 que Minka vendió en el año 2015; obtuvo \$0.22 de utilidad bruta, la misma que se utiliza para cubrir los costos generales; esto constituye una DEBILIDAD de alto impacto debido a que los costos y gastos generales superaron dicha utilidad bruta, generando una pérdida.

IV.B.3 Análisis Comercialización.

El proceso de selección de los proveedores de todos los productos que se comercializan en la plataforma, inicia con la visita a la planta o taller del candidato proveedor, por parte del personal previamente asignado, posteriormente se realiza un cuestionario de evaluación de estándares sustentables y finalmente se cierra este proceso con el formato de calificación sustentable de cada proveedor.

- **Cuestionario de evaluación de estándares sustentable:** Durante la visita se llena el cuestionario de evaluación de estándares sustentables (Anexo 1) el cual tiene la finalidad de filtrar la información que posteriormente definirá si este pasa a ser uno más de la lista de proveedores de la empresa a través del proceso de calificación.
- **Formato de calificación sustentable:** en esta instancia se califica al proveedor a través de los parámetros social/comunitario, ambientales y salud; con una ponderación sobre 10 puntos, siendo 7 la calificación mínima requerida. En el caso de que el candidato obtenga una calificación de 7 sobre 10, Minka buscará desarrollar las habilidades y capacidades de los pequeños productores brindando asesoría.

Cada uno de los productos que Minka comercializa son almacenados en cada una de las diferentes categorías que la empresa maneja como: alimentos, cosméticos, vestimenta, alimentos para mascotas, decoración, bisutería entre otros. Las cantidades varían según el

producto ya que esto depende de la rotación que tenga el producto dentro de la plataforma. Las cantidades se manejan por docenas ya que Minka se preocupa de la calidad del producto y siempre se trata de tener productos frescos, al ser productos naturales tienen menos tiempo de vida en percha. Para almacenar los productos en el momento que llegan se revisa que este todo completo y en excelente estado es decir se realiza el respectivo control de calidad.

Las compras se realizan a través de la página web y el usuario tiene cuatro formas de pago que son Paypal, Efectivo, Cheque o Transferencia bancaria. Paypal es un sistema de pago utilizada en muchos países del mundo, en Ecuador todavía no está muy viene establecida y es por esto que los pagos por este método no son frecuentes dentro de la plataforma de Minka.

Los colaboradores en Minka son los encargados de retirar los productos de los diferentes talleres o plantas de los proveedores, indiferentemente de su localización dentro del país, o por otro lado si existe inconveniente se solicita el servicio de transporte y envíos a la empresa Servientrega para la correcta y cuidadosa entrega del producto.

El costo por este servicio lo cubre Minka. El servicio de envío de cada uno de los productos que Minka comercializa dentro de su plataforma, está disponible para todo el Ecuador. La empresa también realiza envíos al extranjero, los mismos que representan más tiempo y costos adicionales. Para este tipo de envíos los usuarios deben estar seguros que no existan dentro de su país restricciones para el tipo de producto, peso o tamaño u otra característica, para el ingreso o la comercialización de ciertos productos.

Para la empresa esto es una FORTALEZA, en tanto que se tiene muy bien controlada la comercialización de los productos con diferentes evaluaciones y procesos.

IV.B.4 Análisis Talento Humano.

Minka es una empresa familiar, está constituida por un accionista mayoritario y dos minoritarios. Al ser una empresa nueva con dos años actualmente en el mercado, no maneja un departamento de talento humano. Existen dos personas que son los colaboradores de la empresa

y que hoy por hoy son las que la manejan. Tienen los cargos de Directora General y Directora Administrativa.

La Directora General es la que se encarga de marketing y comunicación, estrategias de ventas y contacto con clientes y proveedores. Por otro lado la Directora Administrativa se encarga de la parte contable, pagos y facturación. Las dos partes se encargan también de la entrega del producto y la visita a los talleres y plantas de cada proveedor.

Los colaboradores asisten eventualmente a ferias y conferencias como método de capacitación y promoción de los productos que comercializan es la plataforma.

Para Minka esto es una, FORTALEZA, en tanto que cada uno de sus colaboradores sabe sus funciones y están capacitándose constantemente.

IV.B.5 Análisis Tecnológico.

Minka es una empresa de e-commerce la cual se maneja con una plataforma en línea las veinticuatro horas del día los siete días de la semana, esta herramienta brinda la facilidad a la empresa de que sus usuarios conozcan la empresa, su forma de trabajo y sus productos. www.minka.com.ec es la base de la empresa la cual permite a los usuarios familiarizarse con Minka. La plataforma está dividida en seis botones que son: home, productos, nosotros, conoce más, blog y contacto, estos permiten la dinámica dentro de la plataforma para que sea más amigable con los usuarios.

Además la persona interesada en comprar los productos que Minka ofrece puede crear un usuario y de esta forma ya pertenece a la comunidad del comercio justo y pasa a ser un comprador responsable.

Imagen 1: Plataforma Minka

Fuente: www.minka.com.ec

Dentro de la plataforma los usuarios también pueden encontrar el botón de Contáctanos el cual ayuda para que los usuarios interactúen en la página, enviando preguntas acerca de los productos que Minka comercializa, las preguntas, inquietudes o comentarios son resueltos en el transcurso del día con la mayor rapidez posible para la comodidad de cada uno de los usuarios.

Por otra parte, existe en la plataforma un Blog, donde cada mes es publicado un artículo relacionado con el comercio justo, la sustentabilidad, el consumo responsable, actividades de los diferentes proveedores, recetas saludables elaboradas con los productos que se comercializan en Minka y muchos artículos más donde el usuario puede aprender y conocer más acerca de lo que es Minka y sus productos. Para Minka es importante la seguridad de sus usuarios es por esto que la página web cuenta con un sistema de seguridad que la protege contra fraude, robo o posibles virus que puedan dañar su computadora.

Es un sistema avanzado de seguridad que bloquea el tráfico malicioso y realiza un escaneo diario para evitar otras amenazas peligrosas. Minka usa la plataforma para beneficio de sus proveedores, ya que las empresas que trabajan con Minka utilizan la plataforma como canal de distribución, para los emprendedores la plataforma es muy útil ya que están dispersos

geográficamente y de esta manera no necesitan movilizarse, además aumenta su impacto en el mercado y son más visibles para los consumidores.

Esta plataforma es controlada y monitoreada por un programador externo, brindado el mejor servicio de calidad para que la plataforma funcione y esté disponible para los clientes todo el tiempo sin tener ningún problema al momento de su uso.

Como especificaciones de la plataforma se tiene que:

- El mantenimiento de la página tiene un costo de 95 dólares mensuales cuando se registran nuevos productos y de 85 dólares mensuales si no se registra ningún productor.
- Se maneja con un lenguaje de programación php.
- Se utiliza un a base de datos mysql,
- El registró o subida de un producto se lo hace por medio de FTP.
- Se realizan plantillas para la subida de cada producto y se realizan pestañas si se desea implementar secciones diferentes.

Para Minka esto representa una FORTALEZA.

IV.C Minka Estado Situacional.

IV.C.1 Matriz FODA.

Figura 5: Matriz FODA



Fuente: López, H. (2016). <http://www.grandespymes.com.ar>

“La sigla FODA, es un acróstico de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos). El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, entre otros) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.”⁴⁶ Esta matriz es la que va a estructurar las matrices utilizadas en la investigación. La implementación de un FODA es de gran importancia, puesto que su análisis es interno y externo y contempla aspectos positivos y negativos.

IV.C.1.a Propuesta Matriz FODA.

Tabla 6: Fortalezas de la empresa.

	FORTALEZAS
F1.	Dirección organizada por parte de su Directora General.
F2.	Una plataforma habilitada veinticuatro horas siete días.
F3.	Comercialización organizada de sus productos.
F4.	Variedad de Productos.
F5.	Productos cumplen con normas de calidad.
F6.	Apertura al cambio.
F7.	Compromiso del recurso humano.
F8.	Almacenamiento e inventario organizado.
F9.	Capacitación para los colaboradores.
F10.	Excelente relación con los proveedores.
F11.	La empresa tiene un exceso de liquidez.
F12.	Está en condiciones de pagar la totalidad de sus pasivos sin recurrir a la venta de sus productos.
F13.	Rotación de activos fijos solo 1 vez al año para alcanzar el 100% de sus ventas.
F14.	En el 2015 tuvo el 94% de posibilidades para financiar sus operaciones con capital propio.

Elaborado por: Carla Lizeth Chávez Martínez. (2016)

⁴⁶ MH THEMES. <http://www.matrizfoda.com/>. 2016. <<http://www.matrizfoda.com/dafo/>>.

Tabla 7: Debilidades de la empresa.

DEBILIDADES	
D1.	No contar con procesos definidos en el área financiera y contable.
D2.	No cuenta con una planificación estratégica.
D3.	No cuenta con un organigrama.
D4.	No existe una oficina o local para atención al cliente.
D5.	No cuentan con facturación electrónica.
D6.	Los clientes no pueden hacer sus compras mediante tarjeta de crédito o débito.
D7.	No cuentan con objetivos estratégicos a corto o largo plazo.
D8.	Falta de software para el manejo contable y financiero.
D9.	El capital de trabajo es bajo.
D10.	La rotación de inventarios es en promedio cada 4 meses.
D11.	Bajo poder de negociación de los consumidores.
D12.	En el Ecuador no existe facilidad para generar cobros en línea.
D13.	Los costos y gastos generales superaron la utilidad bruta generando una pérdida.

Elaborado por: Carla Lizeth Chávez Martínez. (2016)

Tabla 8: Oportunidades de la empresa.

OPORTUNIDADES	
O1.	Presencia del código orgánico de la producción.
O2.	Marca Primero Ecuador.
O3.	Gobierno invierte en telecomunicaciones y capacitación en uso del internet.
O4.	Política de Tecnologías de Información y Comunicación.
O5.	67% de los cantones en el país poseen cobertura de internet por fibra óptica.
O6.	El 55% de las pymes en Ecuador pretende implementar mejoras en el servicio de atención al cliente, que están directamente relacionadas con las nuevas tecnologías digitales.
O7.	Poder de negociación con proveedores alta.
O8.	No hay presencia de competencia directa.

Elaborado por: Carla Lizeth Chávez Martínez. (2016)

Tabla 9: Amenazas de la empresa.

AMENAZAS	
A1.	Elecciones presidenciales 2017.
A2.	Existencia y aumento de delitos informáticos, del 2010 hasta el 2016.
A3.	En el Ecuador no existe facilidad para generar cobros en línea.
A4.	Amenaza de nuevos competidores.
A5.	Amenaza de ingresos de productos sustitutos.

Elaborado por: Carla Lizeth Chávez Martínez. (2016)

IV.C.2 Matriz EFE

“La matriz de Evaluación Factores Externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.” Dentro de esta matriz se utilizan puntuaciones, donde, “la puntuación ponderada total para una organización más alta es de 4,0 y la más baja posible es de 1,0. La puntuación ponderada total promedio es de 2,5. Una puntuación ponderada de 4,0 indica que la organización está respondiendo extraordinariamente bien a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan de manera eficaz las oportunidades existentes, y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas. Una puntuación total de 1,0 indica que las estrategias de la empresa no están ayudando a capitalizar las oportunidades ni evitando las amenazas externas.”⁴⁷

Esta matriz permitirá evaluar factores de las oportunidades y amenazas de la empresa para la obtención de estrategias e indicadores.

⁴⁷ David, Fred R. *Administración Estratégica*. Mexico D.F.: Pearson Education, 2013.

IV.C.2.a Propuesta Matriz EFE

Tabla 10: Matriz EFE de la empresa.

Factores Externos Clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
OPORTUNIDADES			
1. Poder de negociación con proveedores alta.	0.08	4	0.32
2. La tasa activa se ha promediado en 8,79% en el transcurso del 2016.	0.07	1	0.07
3. Política de Tecnologías de Información y Comunicación.	0.08	4	0.32
4. No hay presencia de competencia directa.	0.10	3	0.30
5. Presencia del código orgánico de la producción.	0.09	2	0.18
6. Marca Primero Ecuador.	0.08	3	0.24
7. Gobierno Invierte en telecomunicaciones y capacitación en uso del internet.	0.08	2	0.16
AMENAZAS			
8. Amenaza de nuevos competidores.	0.07	3	0.21
9. Elecciones presidenciales 2017.	0.07	2	0.14
10. Existencia y aumento de delitos informáticos, del 2010 hasta el 2016.	0.09	4	0.36
11. En el Ecuador no existe facilidad para generar cobros en línea.	0.10	4	0.40
12. Amenaza de productos sustitutos	0.09	3	0.27
TOTALES	1.00		2.97

Elaborado por: **Carla Lizeth Chávez Martínez. (2016)**

El resultado de la Matriz EFE gracias a la investigación realizada de todos los factores externos que pueden afectar y no afectar a la empresa, mostró al tener una calificación de 2,97, que la empresa aprovecha las oportunidades externas y está evitando las amenazas a las que se enfrenta. El factor más importante para tener éxito en la empresa es que en el Ecuador no existe facilidad para generar cobros en línea, además de que puede aprovechar el poder de negociación con los proveedores.

IV.C.3 Matriz EFI

“La matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de las administración estratégica. Esta herramienta se utiliza para la formulación de estrategias, sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.”

Dentro de esta matriz existen puntuaciones para evaluar la información ingresada, “la puntuación ponderada total puede abarcar desde un mínimo de 1, hasta un máximo de 4,0, con

una puntuación promedio de 2,5. Las puntuaciones ponderadas totales muy inferiores a 2,5 son características de organizaciones con grandes debilidades internas, mientras que las puntuaciones muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte.”⁴⁸ La matriz EFI ayuda a la investigación con la proporción de información importante para la formulación de estrategias.

IV.C.3.a Propuesta Matriz EFI.

Tabla 11: Matriz EFI de la empresa.

Factores Externos Clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
FORTALEZAS			
1. Excelente relación con los proveedores.	0.05	4	0.20
2. Dirección organizada por parte de su Directora General.	0.04	3	0.12
3. Una plataforma habilitada veinticuatro horas siete días.	0.10	4	0.40
4. Comercialización organizada de sus productos.	0.04	3	0.12
5. Variedad de Productos.	0.02	3	0.06
6. Productos cumplen con normas de calidad.	0.03	4	0.12
7. Apertura al cambio.	0.07	4	0.28
8. Compromiso del recurso humano.	0.03	3	0.09
9. Está en condiciones de pagar la totalidad de sus pasivos sin recurrir a la venta de sus productos.	0.05	4	0.20
10. Tiene el 94% de posibilidades para financiar sus operaciones con capital propio.	0.05	4	0.20
DEBILIDADES			
11. La mayoría de sus clientes no pueden hacer sus compras mediante tarjeta de crédito o débito.	0.05	1	0.05
12. No contar con procesos definidos en el área financiera y contable.	0.06	1	0.06
13. No cuenta con una planificación estratégica.	0.05	1	0.05
14. No cuenta con un organigrama.	0.03	2	0.06
15. No existe una oficina o local para atención al cliente.	0.04	2	0.08
16. No cuentan con facturación electrónica.	0.05	1	0.05
17. No cuentan con objetivos estratégicos a corto o largo plazo.	0.04	1	0.04
18. El capital de trabajo es bajo.	0.05	2	0.10
19. La rotación de inventarios es en promedio cada 4 meses.	0.05	2	0.10
20. Los costos y gastos generales superaron la utilidad bruta generando una pérdida.	0.10	1	0.10
TOTALES	1.00		2.48

Elaborado por: Carla Lizeth Chávez Martínez. (2016)

La empresa se encuentra con una calificación de 2,48, es más baja que la del promedio que es una calificación de 2,5. Dentro de la tabla podemos ver que uno de los factores más importantes en la empresa es “la plataforma habilitada veinticuatro horas siete días”. La empresa está

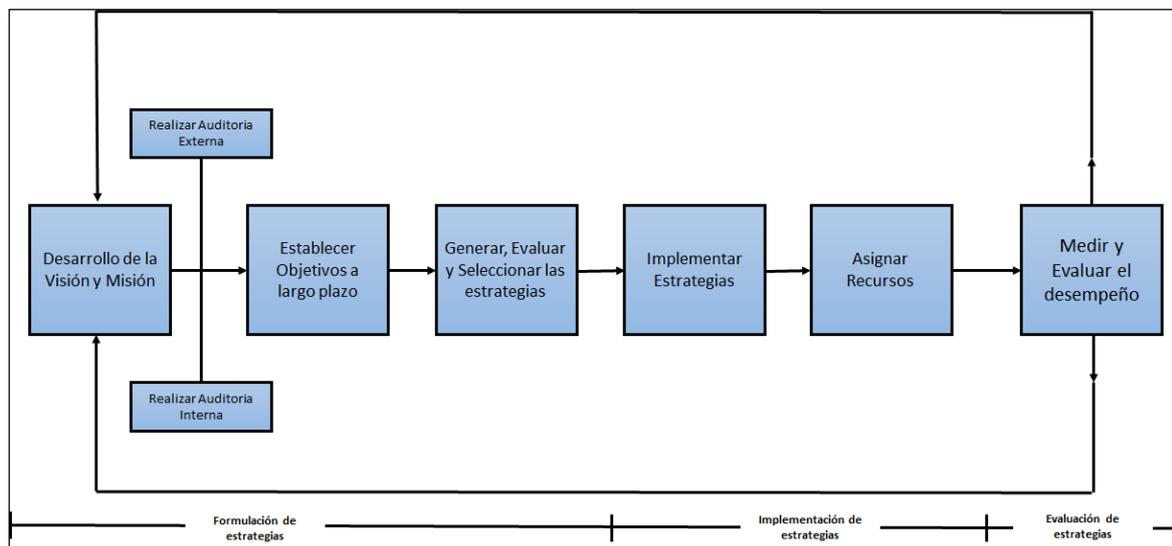
⁴⁸David, Fred R. *Administración Estratégica*. Mexico D.F.: Pearson Education, 2013.

teniendo problemas importantes debido a que “los costos y gastos generales superaron la utilidad bruta generando una pérdida”.

La fortaleza con una de las mejores puntuaciones es “la apertura al cambio”. La empresa con una calificación de 2,48 muestra que se encuentra casi en la mitad del promedio lo que indica que es posible mejorar las operaciones, estrategias, políticas y procedimientos para un mejor funcionamiento y aprovechamiento de recursos.

IV.D Planificación Estratégica.

Figura 6: Plan Estratégico



Fuente: Adaptado David, Fred R. *Administración Estratégica*. Mexico D.F.: Pearson Education, 2013.

El proceso de la planificación estratégica está comprendido por tres etapas según la figura 1: formulación, implementación y evaluación de las estrategias.

Dentro de estas tres etapas hay diferentes factores que serán analizados los cuales permitirán conocer a profundidad a la empresa. Se implementará una nueva estructuración valorando la misión y visión las cuales son pilares fundamentales dentro de la planificación estratégica y los que abrirán puertas para aprovechar la capacidad y el potencial de cada uno de los

colaboradores, la ventaja competitiva de la empresa evolucionará, se tomaran decisiones las cuales cambiaran la organización y además beneficiaran a la empresa.

Gracias a la planificación estratégica se podrá evaluar y resolver las diferentes interrogantes que serán planteadas antes de empezar, como: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cómo asignar los recursos? ¿Cómo encontrar la satisfacción del cliente? ¿Queremos entrar a nuevos mercados? La empresa debe tener claro que al plantear una planificación estratégica, todos sus colaboradores independientemente del nivel jerárquico que maneje la empresa, forman parte del proceso.

Adicional es de gran importancia mencionar que es fundamental el liderazgo de los directivos para la adaptación al cambio de sus colaboradores ya que todo cambio hoy en día genera incertidumbre y preocupación.

Es importante que al implementar una planificación estratégica la empresa en general este consiente que el cambio y las incomodidades que se generan en el transcurso de esta, serán recompensados más adelante con los resultados que se obtenga en el futuro por el bienestar de la empresa y todos sus colaboradores.

IV.D. 1 Misión, Visión y Valores.

IV.D.1.a Misión

La declaración de la misión es una afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. “La declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado”.⁴⁹ Dentro de una organización es importante contar con una misión clara y correcta ya que esto permite el generar estrategias y objetivos que puedan ser implantados con mayor facilidad y rapidez.

⁴⁹ David, Fred R. *Administración Estratégica*. Mexico D.F.: Pearson Education, 2013.

Además es primordial que se tenga claro que la misión es la declaración más visible y pública. Por todo esto, es que es de suma importancia dentro de una empresa y el compromiso que esta genera por parte de los colaboradores.

IV.D.1.a.1 Propuesta Misión Minka.

Figura 7: Propuesta misión Minka.

“Nuestra misión es construir relaciones sostenibles con pequeños productores, emprendedores, familias y artesanos locales, conectándolos con los consumidores a través de un mercado justo en línea, impulsando una conciencia comercial más solidaria, justa y ética, promoviendo la identidad cultural y comercial de nuestros miembros y fortaleciendo el desarrollo de estos grupos vulnerables; de esta manera que dispongan de medios de subsistencia dignos.”

Elaborado por: Carla Lizeth Chávez Martínez.

IV.D.1.b Visión

Define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del “lugar donde vamos” y razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio. “De esta manera, una visión estratégica encamina a una organización en un rumbo particular, proyectándola por él en preparación del porvenir al comprometerse a seguirlo. Una visión estratégica articulada con claridad comunica las aspiraciones de la directiva a todos los interesados y contribuye a canalizar la energía del personal en una dirección común”.⁵⁰

La visión estratégica es fundamental para que los directivos puedan dar un enfoque claro a sus colaboradores de hacia dónde quieren ir y que desean lograr. Por eso, la visión debe ser ambiciosa para que los colaboradores cumplan con motivación dentro del trabajo diario, debe ser real y palpable a largo plazo. Por último, debe ayudar a definir objetivos y estrategias concretas dentro de la planificación estratégica a corto, mediano y largo plazo.

⁵⁰ Thompson, Peteraf, Gamblef, Strickland. *Administracion Estrategica*. New York: McGraw-Hill, 2012.

IV.D.1.b.1 Propuesta Visión Minka.

Figura 8: Propuesta Visión Minka.

“La visión de Minka dentro de los próximos 5 años, es ser la tienda online de comercio justo líder a nivel local, comprometida con el desarrollo sostenible de nuestros socios estratégicos; propendiendo siempre a la generación de una conciencia de consumo responsable en la sociedad.”

Elaborado por: Carla Lizeth Chávez Martínez.

IV.D.1.c Valores Organizacionales

“El buen o mal funcionamiento de la organización está determinado por la solidez de sus valores, los cuales funcionan como una especie de sistema operativo que nos indica la forma adecuada para solucionar necesidades, y nos permite asignarle prioridad a cada una. Proporcionan un sentido de dirección común para todos los miembros y establecen directrices para su compromiso diario.”⁵¹ El planteamiento de los valores inspiran a la razón de ser de la empresa y es importante el tenerlos claros desde la creación de la misma. De esta manera los colaboradores tendrán claros el sistema de valores de la empresa. Lo cual además fortalecerán los intereses de todos dentro de la empresa.

⁵¹ Jiménez., Juan Carlos. *elvalordelosvalores.com*. 2008. <<http://elvalordelosvalores.com/los-valores-organizacionales/>>.

IV.D.1.c.1 Propuesta Valores Organizacionales Minka.

Figura 9: Propuesta valores organizacionales Minka.

Familia	Integridad	Reciprocidad	Servicio
Calidad	Ética	Pasión	Mejora continua
Colaboración	Respeto	Honestidad	Justicia
Transparencia	Compromiso	Responsabilidad Social	Innovación

Elaborado por: Carla Lizeth Chávez Martínez. (2016)

IV.D.2 Propuesta Estrategias por Perspectiva Minka.

Tabla 12: Estrategias perspectivas.

Desarrollo o Creación de Estrategias por Perspectivas (BSC)
Financiera
Tener rentabilidad en la empresa.
Cliente
Aumentar el número de clientes
Aumentar preferencia de los consumidores
Buscar la satisfacción del cliente
Cumplir con la entrega de productos.
Fidelizar a los clientes actuales.
Procesos Internos
Desarrollar programa de perfiles para los puestos.
Implementar un plan de marketing estratégico.
Estructurar un departamento financiero.
Diseñar un plan de compras trimestral.
Aplicar tecnología interna.
Aprendizaje y Crecimiento
Desarrollar un plan de capacitación empresarial.
Fortalecer el desarrollo del personal y la cultura organizacional.
Plantear la estructura correcta de la empresa.
Desarrollar un manual de procesos.

Elaborado por: Carla Lizeth Chávez Martínez. (2016)

IV.D.5 Mapa Estratégico.

“Los mapas estratégicos son herramientas que proporcionan una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describirla. Son una descripción gráfica de la Estrategia. El objetivo del Cuadro de Mando Integral (CMI) es dotar a las organizaciones de las métricas (valores numéricos) para medir su éxito. Los mapas estratégicos, que originalmente habían sido una parte del proceso de construcción del CMI, permitieron descubrir un principio más profundo: No se puede medir lo que no se puede describir.

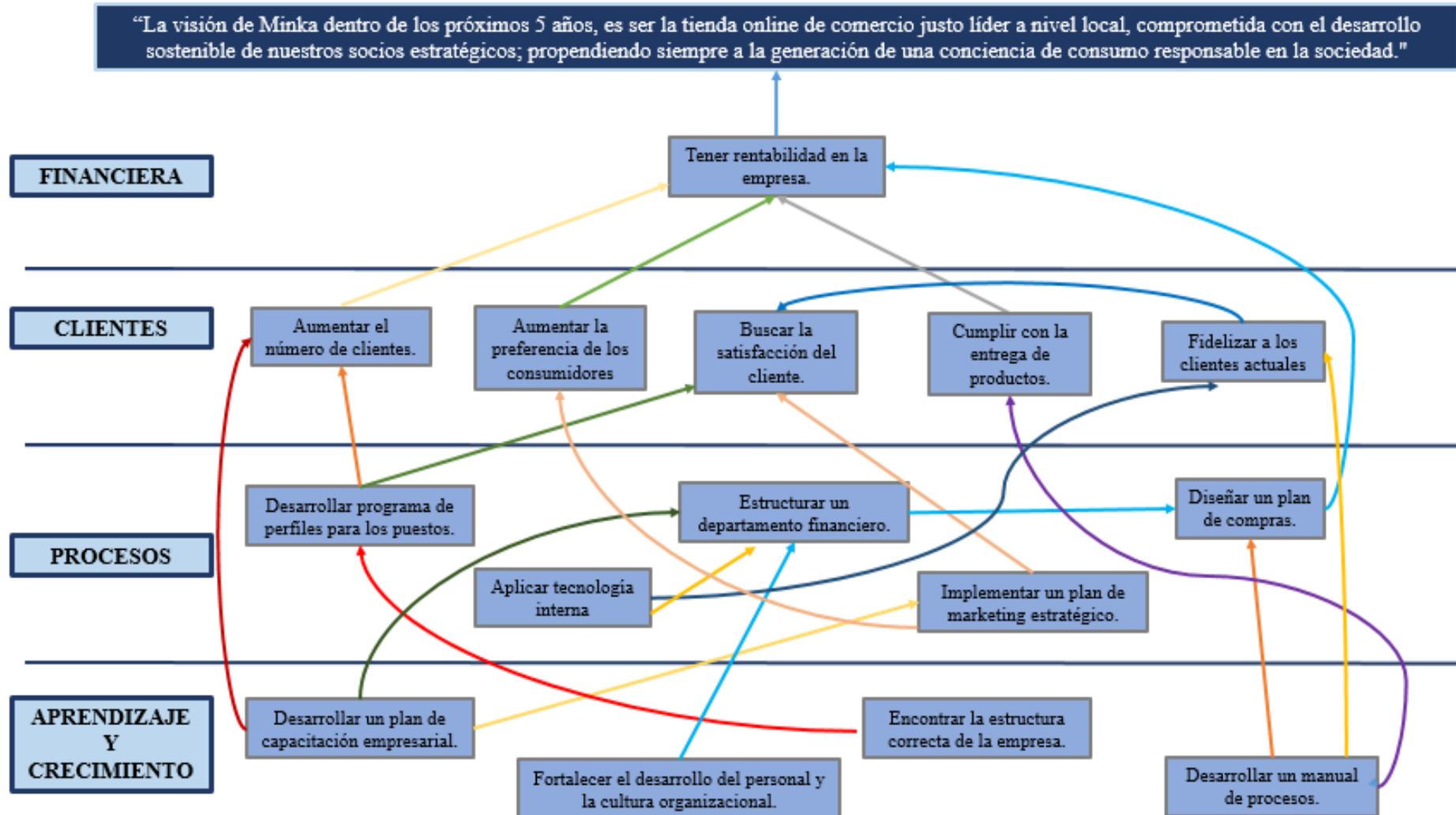
- 1) Los resultados financieros se consiguen únicamente si los clientes están satisfechos. Es decir, la perspectiva financiera depende de cómo se construya la perspectiva del cliente.
- 2) La propuesta de valor para el cliente describe el método para generar ventas y consumidores fieles. Así, se encuentra íntimamente ligada con la perspectiva de los procesos necesarios para que los clientes queden satisfechos.
- 3) Los procesos internos constituyen el engranaje que lleva a la práctica la propuesta de valor para el cliente. Sin embargo, sin el respaldo de los activos intangibles es imposible que funcionen eficazmente.
- 4) Si la perspectiva de aprendizaje y crecimiento no identifica claramente qué tareas (capital humano), qué tecnología (capital de la información) y qué entorno (cultura organizacional) se necesitan para apoyar los procesos, la creación de valor no se producirá.”⁵² Dentro del planteamiento del mapa estratégico en esta investigación se tomara el punto más alto para partir el análisis de lo que la empresa requiere. Por otra parte las flechas dentro del mapa irán de abajo para arriba con el propósito de que el desempeño sea excepcional. Finalmente el mapa estratégico en una empresa permite que los colaboradores comprendan las estrategias y estas sean traducidas en acciones de esta manera contribuya en su desempeño.

⁵²López, Fernando Hernández. *www.sinergium-sgh.com*. 27 de 09 de 2016.

<file:///C:/Users/javie_000/Downloads/Documento.pdf>.

IV.D.5.a Propuesta Mapa Estratégico Minka.

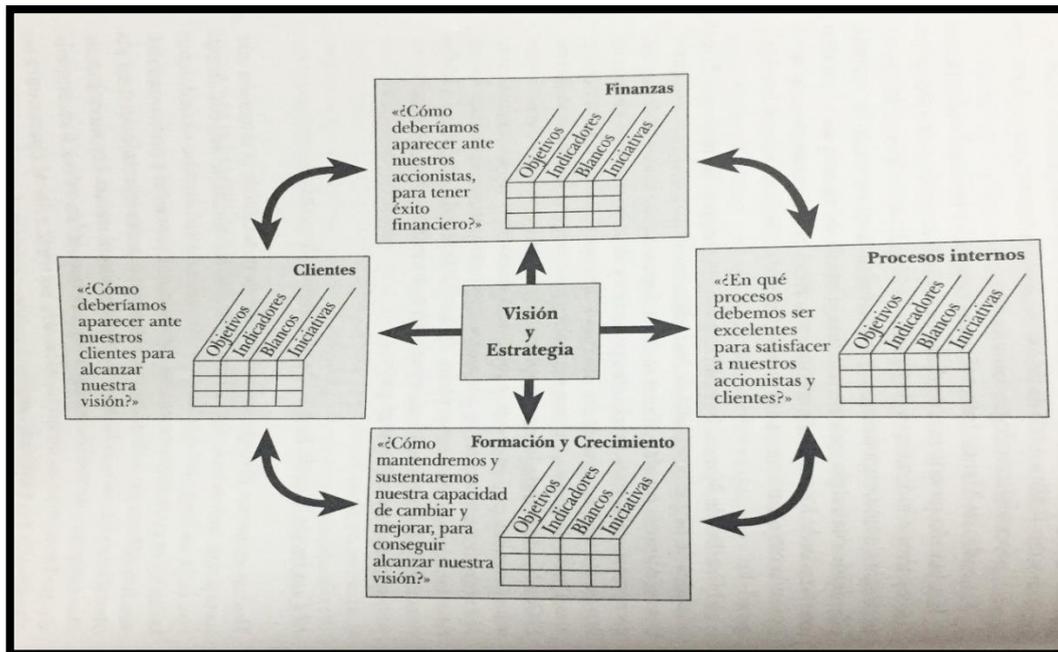
Figura 10: Propuesta mapa estratégico Minka.



Elaborado por: Carla Lizeth Chávez Martínez. (2016)

IV.F Balanced Scorecard.

Figura 11: Balanced Scorecard



Fuente: Norton, K. (2000). *Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)*.

Según Kaplan y Norton (ob.cit) “El Balanced Scorecard o CMI debe transformar el objetivo y las estrategias de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocio, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre los indicadores de los resultados, los resultados de esfuerzos pasados y los inductores que impulsan la actuación futura. El BSC está equilibrado entre las medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y las subjetivas, y en cierto modo críticos, inductores de la actuación de resultados.

El cuadro de mando integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el BSC como un sistema de gestión estratégico, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del cuadro de mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.

3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar el Feedback y formación estratégica.

El BSC causa su mayor impacto cuando se despliega para conducir el cambio de la organización. Los altos ejecutivos deben establecer unos objetivos para los indicadores del Cuadro de Mando, de 3 a 5 años vista, que, si se alcanzan, transformarían la empresa.

Los objetivos deben representar una discontinuidad en la actuación de la unidad de negocio. Si la unidad de negocio fuera una empresa que cotiza en bolsa, la consecución del objetivo debería dar como resultado que el precio de las acciones subiera el doble o más. Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades.

El Cuadro de Mando Integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integridad, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

Las Cuatro Perspectivas del Balances Scorecard son:

Las Perspectivas Financieras.

Figura 12: BSC – Perspectiva Finzas.

FINANZAS "Para tener éxito financieramente" ¿Cómo debemos aparecer ante nuestros accionistas?	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas

Fuente: Norton, K. (2000). Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard).

Los indicadores financieros son valiosas para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están

contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, mediana, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos de capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico. Otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación de flujo de efectivo.

La Perspectiva del Cliente.

Figura 13: BSC – Perspectiva Clientes.

CLIENTES "Para alcanzar nuestra Visión, ¿Cómo debemos aparecer ante nuestros clientes?"	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas

Fuente: Norton, K. (2000). Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard).

Los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Pero la perspectiva del cliente debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos. Los inductores de segmentos específicos de los clientes fundamentales representan esos factores que son críticos para que los clientes cambien, o sigan siendo fieles a sus proveedores. La perspectiva de los clientes permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia del cliente basada en el mercado, que proporciona unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

La Perspectiva del Proceso Interno.

Figura 14: BSC – Perspectiva Procesos.

PROCESOS "Para satisfacer a nuestros Accionistas y Clientes, ¿En qué procesos del negocio debemos sobresalir?"	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas

Fuente: Norton, K. (2000). Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard).

Los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar la propuesta de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados.
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de las acciones.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrían mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financiero de una organización.

La perspectiva de los procesos internos revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el del CMI a las mediciones de la actuación. Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes. Pueden ir más allá de las medidas financieras de la actuación, incorporando medidas de calidad y basadas en el tiempo. Pero siguen centrándose en la mejora de los procesos existentes. Sin embargo, el enfoque del BSC acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente. Los objetivos del BSC de los procesos internos realzaran algunos procesos, varios de los cuales pueden que en la actualidad no se estén llevando a cabo, y que son más críticos para la estrategia de una organización tenga éxito.

La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Figura 15: BSC – Perspectiva Clientes.

APRENDIZAJE "Para alcanzar nuestra Visión ¿Cómo mantener nuestra capacidad de cambios y mejoras?	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas

Fuente: Norton, K. (2000). Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard).

Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Además la intensa competencia global exige que las empresas mejoren, continuamente, sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del BSC revelan grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos, al mismo tiempo, mostrara qué será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto. Para llenar estos vacíos, los negocios tendrán que invertir en la recualificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización.” El BSC según la información de Norton y Kaplan es de suma importancia el momento de realizar un planificación estratégica, la cual se guía por sus cuatro perspectivas las cuales e manejan con indicadores, gracias a estos las estrategias pueden ser medibles, lo cual permite la toma de decisiones a corto y largo plazo, más importante aún es que permite armar el cuadro de mando

integral de tal forma que la persona que lo maneje puede dar recomendaciones ya que se podrá saber los tiempos y la semaforización correspondiente a cada una de las estrategias planteadas. Es importante que las estrategias estén a cargo de una sola persona la cual se especialice en el tema a dirigir para que se logre en el tiempo y con el éxito exigido por la dirección.

IV.F.1 Indicadores Estratégicos.

“Un elemento esencial de la planificación estratégica es la medición del grado de consecución de los objetivos institucionales que se desean alcanzar. De manera que, vinculado a cualquier Plan Estratégico debe existir un Sistema de Indicadores que asocie mediciones a cada uno de los objetivos estratégicos vinculados a dicho Plan. Así pues, los Sistemas de Indicadores constituyen una herramienta imprescindible para medir la eficacia de los planes; pero también son valiosos para identificar las mejoras que deban introducirse en la institución que los adopta.”⁵³ Los indicadores nos permiten medir cada uno de las estrategias dentro del sistema de gestión empresarial en este caso el Balanced Scorecard.

IV.F.1.a Propuesta de Indicadores Estratégicos.

Tabla 13: Indicadores financieros.

PERSPECTIVA	INDICADOR	KPI'S	ACTUACIÓN	OPERACIÓN	META
Financiera	Rentabilidad	% de Rentabilidad	Trimestral	Total de Ingresos – Total de Gastos	8%

Elaborado por: Carla Lizeth Chávez Martínez. (2016)

⁵³ Universidad de Valencia. www.uv.es. 2016. <<http://www.uv.es/uvweb/servicio-analisis-planificacion/es/estadisticas-indicadores/indicadores-estrategicos-1285868424658.html>>.

Tabla 14: Indicadores cliente.

PERSPECTIVA	INDICADOR	KPI'S	ACTUACIÓN	OPERACIÓN	META
Cliente	Número de clientes totales	% de Clientes	Anual	(Total de clientes nuevos/ Total de clientes)*100	96%
	Preferencia de clientes	Número de nuevos usuarios	Anual	Usuarios nuevos – Usuarios actuales	10000
	Satisfacción del cliente	% Clientes satisfechos	Anual	Encuesta de satisfacción	100%
	Entrega de productos.	% Entrega de productos a tiempo	Mensual	Número de entregas a tiempo.	100%
	Fidelizar a los clientes actuales.	Compras clientes repetitivos	Anual	Porcentaje de clientes que vuelven a comprar	100%

Elaborado por: Carla Lizeth Chávez Martínez. (2016)

Tabla 15: Indicadores procesos internos.

PERSPECTIVA	INDICADOR	KPI'S	ACTUACIÓN	OPERACIÓN	META
PROCESOS INTERNOS	Programa de perfiles para los puestos	Tiempo	Anual	Tiempo preparación Programa	1 año
	Plan de marketing estratégico	Tiempo	Anual	Tiempo preparación Plan	1 año
	Departamento financiero.	Tiempo	Semestral	Tiempo estructurar Departamento	6 meses
	Plan de compras.	Tiempo	Trimestral	Tiempo preparación Plan	3 meses
	Aplicar tecnología interna.	Tiempo	Semestral	Tiempo de la aplicación.	6 meses

Elaborado por: Carla Lizeth Chávez Martínez. (2016)

Tabla 16: Indicadores aprendizaje y crecimiento.

PERSPECTIVA	INDICADOR	KPI'S	ACTUACIÓN	OPERACIÓN	META
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Plan de capacitación empresarial	Número capacitación	Anual	Cantidad de capacitaciones	4
	Desarrollo del personal y cultura organizacional	% Conocimiento empleados funciones	Semestral	Encuesta	100%
	Estructura correcta de la empresa.	Tiempo	Semestral	Tiempo planteamiento estructura	6 meses
	Manual de procesos.	Tiempo	Anual	Tiempo preparación manual	1 año

Elaborado por: Carla Lizeth Chávez Martínez. (2016)

IV.F.2 Propuesta Balanced Scorecard.

Figura 16: Propuesta Balanced Scorecard

DIRECCIÓN			MEDIDAS				METAS					MEDIOS			
PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	OBJETIVOS	KPI'S	OPERACIÓN	ACTUACIÓN	DATOS	META	META 2019	META 2018	VARIACIONES			PROYECTO	FECHA INICIO	FECHA FIN
										ROJO	AMARILLO	VERDE			
FINANCIERA	Rentabilidad: incrementar las ganancias optimizando los recursos.	Tener Rentabilidad en la empresa	% Rentabilidad	Total de Ingresar - Total de Egresar	Trimestral	Balance General	8%	10%	8%	% < 4,9%	% ≥ 5%	% ≥ 8%	Diseñar plan de objetivo Financiar	01/12/2017	01/12/2018
CLIENTE	Número de clientes: Brindar productos de calidad, aumentar publicidad, brindar facilidad de	Aumentar el número de cliente	% de Cliente Nuevo	(Total de cliente nuevo / Total de cliente)*100	Anual	Lista de Cliente	96%	106%	96%	% < 66%	% ≥ 76%	% ≥ 96%	Diseñar plan de incremento de cliente	01/12/2017	01/12/2018
	Preferencia del Consumidor: Mejorar los servicios, resaltando el valor agregado así fortalecer el posicionamiento.	Aumentar la preferencia del consumidor	Número de nuevo usuario	Usuario Nuevo - Usuario Actual	Anual	Lista de Usuario Requerido	10000	12000	10000	% < 7000	% ≥ 8999	% ≥ 10000	Diseñar plan de incremento de preferencia en el cliente, potenciar el cliente y nuevo usuario	01/12/2017	01/12/2018
	Satisfacción del cliente: Evaluar la satisfacción del cliente para conocer si los productos que se comercializan son aprobados.	Buscar la satisfacción del cliente	% Cliente Satisfecho	Encuesta de satisfacción	Anual	Cliente	100%	100%	100%	% < 60%	% ≥ 80%	% ≥ 100%	Diseñar encuesta de satisfacción del cliente	01/12/2017	01/12/2018
	Entrega de productos: Entregar a tiempo el 100% de los productos vendidos.	Cumplir con la entrega de productos a tiempo	% Entrega de productos a tiempo	Fecha Entrega de Producto	Trimestral	Ficha de recepción del producto por parte del cliente	100%	100%	100%	% < 60%	% ≥ 80%	% ≥ 100%	Diseñar plan de entrega a tiempo de productos	01/12/2017	01/12/2018
	Fidelizar los clientes: Identificar las necesidades del cliente así estar un paso adelante con los productos que ellos requieren.	Fidelizar al cliente actual	% Comprar cliente repetitivo	Porcentaje de cliente que vuelven a comprar	Anual	Datos comprar Cliente	100%	100%	100%	% < 60%	% ≥ 80%	% ≥ 100%	Implementar estrategia de fidelización	01/12/2017	01/12/2018
PROCESOS INTERNOS	Programa de perfiles para los puestos: Implementar perfiles adecuados para el desarrollo de diferentes funciones dentro de la empresa.	Contar con personal preparado y capacitado en las diferentes áreas	Tiempo	Tiempo preparación Programa	Anual	Organigrama	8 meses	3 meses	8 meses	% < 10 meses	% ≥ 9 meses	% ≥ 8 meses	Diseñar el proceso de selección con perfil para la puesto	01/12/2017	01/12/2018
	Plan de marketing estratégico: Herramienta para optimizar los recursos y mejorar la organización	Contar con un plan de marketing estratégico para la empresa.	Tiempo	Tiempo preparación Plan	Anual	Reportar de avances	10 meses	4 meses	10 meses	% < 12 meses	% ≥ 11 meses	% ≥ 10 meses	Diseñar plan de marketing estratégico.	01/12/2017	01/12/2018
	Departamento financiero: Maximizar los beneficios a través de una buena administración	Crear el departamento financiera.	Tiempo	Tiempo estructurar Departamento	Semestral	Reportar de avances	6 meses	1 mes	6 meses	% < 8 meses	% ≥ 7 meses	% ≥ 6 meses	Crear el departamento financiera.	01/12/2017	01/12/2018
	Plan de compras: Definir que es lo que de verdad necesita la empresa, cantidad y en que	Diseñar un plan de compra trimestral para la empresa.	Tiempo	Tiempo preparación Plan	Trimestral	Ordenes de pedido	3 meses	2 meses	3 meses	% < 5 meses	% ≥ 4 meses	% ≥ 3 meses	Implementar proceso para realizar las compra anual.	01/12/2017	01/12/2018
	Aplicar tecnología interna: Actualización de software para el desarrollo de procesos y	Aplicar tecnología adecuada para la empresa.	Tiempo	Tiempo de la aplicación.	Semestral	Hardware y empleado	6 meses	1 mes	6 meses	% < 8 meses	% ≥ 7 meses	% ≥ 6 meses	Equipar a la empresa con software actual	01/12/2017	01/12/2018
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Plan de capacitación empresarial: Fortalecer las capacidades y desarrollo de actividades de tal forma que el desempeño mejore constantemente.	Capacitación del personal para mejorar del desempeño.	Número capacitacion	Cantidad de capacitacion	Anual	Informe de capacitacion	4 veces	5 veces	4 veces	% < 2 veces	% ≥ 3 veces	% ≥ 4 veces	Diseñar plan de capacitación empresarial	01/12/2017	01/12/2018
	Desarrollo del personal y cultura organizacional: Lograr el desarrollo del personal según las necesidades de la empresa, fortalecer la cultura organizacional y designar funciones concretas a sus colaboradores.	Fortalecer la cultura organizacional y que los colaboradores sepan cada una de sus funciones.	% Conocimiento empleado funcionario	Encuesta	Semestral	Empleado	100%	100%	100%	% < 60%	% ≥ 80%	% ≥ 100%	Implementar plan para el desarrollo del personal y cultura organizacional	01/12/2017	01/12/2018
	Estructura correcta de la empresa: Lograr que la empresa cuente con una estructura ideal para el logro de las estrategias y objetivos planteados a	Lograr una mejor organización mediante una estructura correcta.	Tiempo	Tiempo planteamiento estructura	Semestral	Empleado	6 meses	1 mes	6 meses	% < 8 meses	% ≥ 7 meses	% ≥ 6 meses	Diseñar la estructura de la empresa	01/12/2017	01/12/2018
	Manual de procesos: Implementar procesos para todas las funciones de cada empleado de tal forma que los empleados conozcan y aprendan las	Perfeccionar la realización de actividades a través de un manual de procesos.	Tiempo	Tiempo preparación manual	Anual	Actividad de la empresa	10 meses	4 meses	10 meses	% < 12 meses	% ≥ 11 meses	% ≥ 10 meses	Diseñar manual de procesos	01/12/2017	01/12/2018

IV.F.3 Propuesta Software BSC Minka.

El sistema de gestión empresarial Balanced Scorecard se desarrolló gracias a un software, en este caso para la empresa Minka se utilizó el software, BSC Designer “es una herramienta para automatizar el concepto de cuadro de mando y otros sistemas de gestión basados en KPI. Su mayor ventaja es la facilidad de comprensión y de uso, así como todas sus eficaces funciones. BSC Designer posibilita crear proyectos compatibles con cualquier concepto de gestión basado en el cuadro de mando integral. Automatiza la mayoría de los procesos de implantación y de mantenimiento, lo que da como resultado la reducción de costes y el aumento de las ventajas de usar concepto.”⁵⁴ Es un software de gerencia que evalúa el desempeño, este realiza estudios anuales, dentro del marco gerencial es una de las herramientas más populares para planear y ejecutar las diferentes estrategias de negocios. Este tipo de sistemas de gestión es una herramienta importante dentro de la empresa como método para mantener un registro del progreso del negocio. Gracias a esta herramienta se puede obtener información de la situación actual de la empresa, además el punto en el que se puede iniciar a desarrollar nuevos objetivos junto con sus estrategias para el crecimiento empresarial. Por otro lado, es importante para el negocio el saber cómo se desempeña cada una de las áreas de la empresa para su desarrollo. El propósito del software de gestión en este caso del desempeño, es que todos en la empresa visualicen una figura general de lo que está aconteciendo en la empresa y se considere el trabajo de todos los colaboradores en la empresa. Este software se utilizó como guía para el desarrollo de todos los procesos necesarios en la construcción del Balanced Scorecard para la toma de decisiones en la empresa Minka, de esta manera poder analizar todos los indicadores planteados, ver dentro de los rangos del tiempo cuál es su progreso y en que calificación están gracias a la semaforización que el software nos brinda, ayuda a saber que falta, que está listo y

⁵⁴ BSC Designer Team. *www.bscdesigner.com*. 06 de 08 de 2016.

<http://www.bscdesigner.com/es/kpi_designer_manual/introduction.htm>.

que podemos aumentar dentro de los indicadores. Por otro lado Minka deberá invertir en un software más avanzado en el futuro para que el sistema de gestión empresarial dé los beneficios en su totalidad, y de esta manera ayude con efectividad y exactitud para la toma de decisiones.

IV.F.4 Propuesta de Proyectos.

Figura 17: Proyectos – Perspectiva Financiera.

PERSPECTIVA FINANCIERA	ESTRATEGIA: Tener rentabilidad en la empresa.
	PROYECTO: Diseñar plan de objetivos Financieros.
	DESCRIPCIÓN: El plan de cumplimiento de objetivos financieros se creará para el desarrollo de la situación financiera de la empresa, será de mucha ayuda en el momento de toma de decisiones, servirá para aprobar, elaborar y ejecutar los presupuestos y otras actividades que afecten los ingresos y gastos, además ayudará para el cumplimiento de las normas financieras. Y de la misma forma que se pueda financiar los gastos presentes y futuros de la empresa. Esta estrategia será analizada trimestralmente esperando un crecimiento del 8% en cada trimestre, ya que para el logro de este porcentaje se necesita de la toma de decisiones frecuentes en el transcurso del año.

Elaborado por: Carla Lizeth Chávez Martínez. (2016)

Figura 18: Proyectos – Perspectiva Cliente.

PERSPECTIVA CLIENTE	ESTRATEGIA: Aumentar el número de clientes.
	PROYECTO: Diseñar plan de incremento de clientes.
	DESCRIPCIÓN: El plan de incremento de clientes tendrá como principio el crear estrategias para brindar productos y servicios de calidad, además de aumentar la publicidad en los diferentes sectores y brindar facilidad de pagos a los clientes en la plataforma de Minka, por otro lado, será esencial siempre mantener la razón de ser de la empresa como es el comercio justo y la sustentabilidad. La empresa en el transcurso del año 2015 obtuvo 256 clientes, y en el transcurso del 2016 obtuvo 124 clientes nuevos, de tal forma que la cartera de clientes creció en un 48,43% es por esto que se quiere obtener un crecimiento de un 96% para el año 2018 duplicando el porcentaje de la año 2016.

Elaborado por: Carla Lizeth Chávez Martínez. (2016)

Figura 19: Proyectos – Perspectiva Cliente.

PERSPECTIVA CLIENTE	ESTRATEGIA: Aumentar la preferencia del consumidor.
	PROYECTO: Diseñar plan de incremento de la preferencia en los clientes, potenciales clientes y nuevos usuarios.
	DESCRIPCIÓN: Mejorar los servicios, resaltando el valor agregado de la empresa de esta manera fortalecer el posicionamiento. Al obtener aproximadamente 7000 usuarios nuevos en el transcurso del 2016 se quiere obtener 10000 usuarios nuevos como mínimo en el transcurso del 2018, de tal forma que se pueda trabajar con estos usuarios de la plataforma manejando estrategias y así lograr que en corto tiempo sean clientes de Minka.

Elaborado por: Carla Lizeth Chávez Martínez. (2016)

Figura 20: Proyectos – Perspectiva Cliente.

PERSPECTIVA CLIENTE	ESTRATEGIA: Buscar la satisfacción del cliente.
	PROYECTO: Diseñar encuesta de satisfacción del cliente.
	DESCRIPCIÓN: Diseñar una encuesta para poder evaluar la satisfacción del cliente, de esta manera conocer si los productos que se comercializan son aprobados, además se podrá saber cuáles son los reclamos que el cliente tiene por el servicio y el producto, así poder resolver cualquier inquietud y cualquier queja que los clientes tengan con la finalidad de encontrar de manera rápida la satisfacción del cliente. El mantener un contacto frecuente con los clientes será de mucha ayuda para que la empresa dentro de sus diferentes procesos realice cambios y plantee estrategias para obtener en el 2018 un 100% de clientes satisfechos.

Elaborado por: Carla Lizeth Chávez Martínez. (2016)

Figura 21: Proyectos – Perspectiva Cliente.

PERSPECTIVA CLIENTE	ESTRATEGIA: Cumplir con la entrega de productos.
	PROYECTO: Diseñar plan de entrega a tiempo de productos
	DESCRIPCIÓN: Entregar a tiempo del 100% de los productos vendidos, dentro del plan de entrega a tiempo de productos, se podrá plantear estrategias y procesos para lograr el objetivo. El análisis de los tiempos de entrega ayudaran para aportar con la satisfacción del cliente y la fidelización del cliente. Minka al contar con una tabla establecida de tiempos de entrega previamente analizada y probada solo queda el cumplir esos tiempos, el incluir dentro del proceso de entrega de producto una ficha para que el cliente la llene con la fecha que obtuvo su producto y algún comentario, será suficiente para conocer si la entrega del producto se la ha realizado a tiempo.

Elaborado por: Carla Lizeth Chávez Martínez. (2016)

Figura 22: Proyectos – Perspectiva Cliente.

PERSPECTIVA CLIENTE	ESTRATEGIA: Fidelizar a los clientes actuales.
	PROYECTO: Implementar estrategias de fidelización.
	DESCRIPCIÓN: Identificar las necesidades del cliente, así estar un paso adelante con los productos que ellos requieren, al hablar de fidelización se quiere poner énfasis en que los clientes también se sientan identificados con la razón de ser de la empresa y quieran ser parte de la misma. El obtener el 100% de clientes fieles será un reto para la empresa, pero el tener productos diferentes con varias características únicas le da una ventaja a la empresa para lograr el objetivo ya que si el servicio y la calidad de los productos son los que ellos requieren, las estrategias de fidelización se las podrá diseñar gracias por el contacto que se tenga con los clientes.

Elaborado por: Carla Lizeth Chávez Martínez. (2016)

Figura 23: Proyectos – Perspectiva Procesos Internos.

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	ESTRATEGIA: Desarrollar programa de perfiles para los puestos.
	PROYECTO: Diseñar el proceso de selección con perfiles para los puestos
	DESCRIPCIÓN: Implementar perfiles adecuados para el desarrollo de diferentes funciones dentro de la empresa. A través de la planificación estratégica se logró determinar que la empresa necesita de nuevos departamentos para su mejor funcionamiento, para esto se necesita de personas calificadas y preparadas para el desarrollo de las funciones. El programa de perfiles para los puestos tendrá que ser desarrollado con el fin de que las personas que compartan los mismos ideales de Minka sean los nuevos colaboradores dentro de la empresa. Para finales del 2018 se espera tener ya en práctica el programa de perfiles para los puestos ya que se estima que el desarrollo del mismo dure no más de 8 meses.

Elaborado por: Carla Lizeth Chávez Martínez. (2016)

Figura 23: Proyectos – Perspectiva Procesos Internos.

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	ESTRATEGIA: Plan de marketing estratégico:
	PROYECTO: Diseñar plan de marketing estratégico.
	DESCRIPCIÓN: Herramienta para optimizar los recursos y mejorar la organización de la empresa. dentro del diseño del plan de marketing se podrá visualizar los pasos a seguir, tiempos y metodología para el cumplimiento de los objetivos dentro del área. La actividad se tendrá que desarrollar con todos los colaboradores de la empresa. Se necesitará un pensamiento sistemático por parte de la directora general, ya que será una herramienta que ayudará para la organización sobre los objetivos, políticas y estrategias de Minka. Para finales del 2018 se espera tener ya en práctica el plan de marketing estratégico ya que se estima que el desarrollo del mismo dure no más de 10 meses.

Elaborado por: Carla Lizeth Chávez Martínez. (2016)

Figura 24: Proyectos – Perspectiva Procesos Internos.

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	ESTRATEGIA: Departamento financiero.
	PROYECTO: Crear el departamento financiero.
	DESCRIPCIÓN: Maximizar los beneficios a través de una buena administración financiera. Este departamento será el encargado de la administración de los recursos de la empresa, además tomará las decisiones de distribución de recursos en las diferentes áreas, con el objetivo de maximizar los beneficios, todo esto con proyectos de inversión. Para finales del 2018 se espera tener ya en funcionamiento el departamento financiero ya que se estima que el estructurar el departamento y su desarrollo dure no más de 6 meses.

Elaborado por: Carla Lizeth Chávez Martínez. (2016)

Figura 25: Proyectos – Perspectiva Procesos Internos.

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	ESTRATEGIA: Diseñar un plan de compras.
	PROYECTO: Implementar proceso para realizar las compras anuales.
	DESCRIPCIÓN: Definir qué es lo que de verdad necesita la empresa, cantidad y en qué periodo lo necesita. este plan ayudará a implementar procesos para realizar las compras anuales de la empresa, donde se analizará que productos, donde y como obtenerlos para una gestión óptima de los mismos. Ayudará a implantar estrategias para reducir costos y tener una planificación del flujo de efectivo, funciones, de la selección de proveedores, fijar fechas para las entregas y cantidad de productos, además esto ayudará para la mejor organización de la empresa, como también controles de calidad, y mantener un equilibrio entre las compras y las existencias. Para finales del 2018 se espera tener ya en práctica los procesos para realizar las compras ya que se estima que el desarrollo del mismo dure no más de 3 meses.

Elaborado por: Carla Lizeth Chávez Martínez. (2016)

Figura 26: Proyectos – Perspectiva Procesos Internos.

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	ESTRATEGIA: Aplicar tecnología interna.
	PROYECTO: Equipar a la empresa con software actual.
	DESCRIPCIÓN: Actualización de software para el desarrollo de procesos y actividades. Al equipar con software a la empresa se podrá realizar con mejor organización en el control de inventarios, tener control de los estados financieros, controlar las diferentes actividades y procesos en la empresa. Al controlar estos aspectos se reducirán los gastos innecesarios aportando al incremento de la utilidad. Para finales del 2018 se espera tener equipada a la empresa con software actual ya que se estima que tome un tiempo de no más de 6 meses.

Elaborado por: Carla Lizeth Chávez Martínez. (2016)

Figura 27: Proyectos – Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	ESTRATEGIA: Desarrollar un plan de capacitación empresarial
	PROYECTO: Diseñar plan de capacitación empresarial.
	DESCRIPCIÓN: Fortalecer los conocimientos y desarrollo de actividades de tal forma que el desempeño mejore constantemente. El objetivo del plan de capacitación es el elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores de esta manera hacer que se relacionen más con la empresa y además que se identifiquen con la razón de ser de Minka. Para finales del 2018 se espera poder realizar un mínimo de 4 capacitaciones.

Elaborado por: Carla Lizeth Chávez Martínez. (2016)

Figura 28: Proyectos – Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	ESTRATEGIA: Desarrollo del personal y cultura organizacional.
	PROYECTO: Implementar plan para el desarrollo del personal y cultura organizacional.
	DESCRIPCIÓN: Lograr el desarrollo del personal según las necesidades de la empresa y designar funciones concretas a sus colaboradores, fortalece la cultura organizacional. El plan ayudará a la empresa a tener colaboradores conocedores de su misión, visión y valores los cuales son fundamentales en la realización de las actividades, además es fundamental enfatizar en la responsabilidad que cada uno de los colaboradores tiene con la sociedad al trabajar en una empresa como Minka. Al finalizar el 2018 se espera obtener como resultado de cada una de las encuestas que el personal conozca en un 100% a la empresa y su cultura organizacional

Elaborado por: Carla Lizeth Chávez Martínez. (2016)

Figura 29: Proyectos – Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	ESTRATEGIA: Estructura correcta de la empresa.
	PROYECTO: Diseñar la estructura de la empresa.
	DESCRIPCIÓN: Es fundamental que la empresa cuente con una estructura ideal para el logro de las estrategias y objetivos planteados a corto y largo plazo. Con la ayuda de una estructura correcta en la empresa se podrá designar funciones a los colaboradores de esta manera coordinar las mismas. El tener una estructura organizacional motivará a las Directoras a tener una estructura más amplia y que la empresa crezca junto con sus colaboradores. Se estima que para finales del 2018 la empresa funcione con una estructura correcta.

Elaborado por: Carla Lizeth Chávez Martínez. (2016)

Figura 30: Proyectos – Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	ESTRATEGIA: Desarrollar un manual de procesos.
	PROYECTO: Diseñar el manual de procesos.
	DESCRIPCIÓN: El diseñar el manual de procesos será de suma importancia dentro de la empresa, ayudará al aprendizaje y crecimiento de la misma debido a que los colaboradores conocerán y desarrollarán cada uno de los procesos que sean necesarios en cada una de las actividades a realizarse dentro de las etapas que cumple el producto y los servicios que Minka brinda. Se estima que para finales del 2018 la empresa funcione ya con el manual de procesos.

Elaborado por: Carla Lizeth Chávez Martínez. (2016)

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

V.A Conclusiones.

- Se ha cumplido el objetivo general de elaborar una propuesta de planificación estratégica mediante el Balanced Scorecard a la empresa Minka ubicada en la ciudad de Quito.
- Al utilizar el mapa estratégico como base para implementar el Balanced Scorecard, fue posible establecer una misión y visión clara, posteriormente desarrollar estrategias con sus respectivos indicadores, relacionándolos con las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard con la finalidad de lograr objetivos que ayuden al crecimiento de la empresa.
- Por la falta de una planificación estratégica en la cual se realice un análisis situacional de la empresa Minka, no se ha logrado conocer, determinar y comprender las fortalezas y debilidades de la misma, las cuales eran obstáculo para la creación de estrategias y objetivos y lograr de esta manera obtener una administración adecuada.
- Gracias al análisis de las fortalezas y oportunidades que la empresa representa se puede determinar que son suficientes para poder disminuir las amenazas del entorno y las debilidades internas, las cuales podrán ser analizadas por la Dirección de Minka para la toma de decisiones y la construcción de estrategias y objetivos a favor del crecimiento de la empresa.
- Por la ausencia de una misión, visión, valores, objetivos y estrategias dentro de la empresa, no se ha logrado generar un direccionamiento claro y con perspectiva.
- El Balanced Scorecard es una herramienta flexible la cual permite gestionar y monitorear las diferentes actividades a realizarse por sus colaboradores, de esta manera favorece la optimización de los procesos internos de la empresa.

V.B Recomendaciones.

- Es de suma importancia que cuando el sistema se implemente en Minka, sea monitoreado con la finalidad de que la información dentro del sistema refleje la situación real de la empresa.
- Como parte del crecimiento de la empresa es importante el actualizar la matriz FODA de la empresa con el fin de obtener un análisis medurado y sistemático de las variables internas y externas, de tal forma que se tomen decisiones efectivas.
- Al crear y comenzar con el manejo del Balanced Scorecard es importante el seguimiento y control contante y puntual en tiempo real para obtener buenos resultados al desarrollar los objetivos estratégicos y lograr las metas propuestas para el desarrollo empresarial de Minka.
- La Dirección de la empresa debe estar convencida de los beneficios que el sistema de gestión empresarial Balanced Scorecard será de suma importancia dentro de la empresa, de tal forma que se realice una inversión adecuada para implementar el software dentro de la empresa.
- Para crear una ventaja competitiva es importante implementar y si es necesario mejorar la propuesta de la misión, visión y valores, debido que estos factores son de suma importancia para un direccionamiento estratégico mejorando de esta forma el desempeño de sus colaboradores.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Administrador. *Metodología de la Investigación*. 23 de 01 de 2010.
<<http://encontexto.com/temas/investigacion/metodologia-de-la-investigacion-2-328.html>>.
- Andragogy. *www.andragogy.org*. s.f.
<http://www.andragogy.org/_Cursos/Curso00199/Temario/pdf%20leccion%204/Lecci%C3%B3n%204.pdf>.
- Ayala, Andrea. *www.gestiopolis.com*. 02 de Agosto de 2013. <<http://www.gestiopolis.com/la-direccion-dentro-la-administracion-de-empresas/>>.
- Bonivardi, De Mattia, Diaz, Rivarola. «*www.dropbox.com*.» Julio de 2014. *Universidad Nacional de Rio Cuarto*. <<https://www.dropbox.com/s/bh2nrxm6nhik2e3/Bonivardi-DeMattia-Diaz-Rivarola.pdf?dl=0>>.
- BSC Designer Team. *www.bscdesigner.com*. 06 de 08 de 2016.
<http://www.bscdesigner.com/es/kpi_designer_manual/introduction.htm>.
- Cancillería. *Cancillería intensifica la iniciativa de “Comercio Justo” en el Ecuador*. s.f.
<<http://www.cancilleria.gob.ec/cancilleria-intensifica-la-iniciativa-de-comercio-justo-en-el-ecuador/>>.
- Creadess. *Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa*. 19 de 09 de 2012.
<<http://www.creadess.org/index.php/informate/de-interes/temas-de-interes/17300-conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>>.
- Crece Negocios. *www.crecenegocios.com*. 26 de Abril de 2012.
<<http://www.crecenegocios.com/focus-group/>>.
- David, Fred R. *Administración Estratégica*. Mexico D.F.: Pearson Education, 2013.
- debitoor. *debitoor.es*. 2012. <<https://debitoor.es/glosario/definicion-ecommerce>>.
- Definicion. *definicion.mx*. s.f. <<http://definicion.mx/feedback/>>.
- Definicion.de. *definicion.de*. s.f. <<http://definicion.de/gestion/>>.
- DefinicionABC. *www.definicionabc.com*. 2016.
<<http://www.definicionabc.com/social/perspectiva.php>>.
- Definista. *conceptodefinicion.de*. 03 de Octubre de 2015. <<http://conceptodefinicion.de/asesoria/>>.
- Durán, Mauricio. «El comercio electrónico se concentra en Quito, Guayaquil y Cuenca.» 05 de Agosto de 2014. *www.elcomercio.com*. <<http://www.elcomercio.com/tendencias/comercio-electronico-ecommerce-emprendimiento-internet.html>>.
- EKOS. «Comercio Justo.» *EKOS* (2016): 100. PDF.
- El Ciudadano. *www.elciudadano.gob.ec*. 12 de Junio de 2014.
<<http://www.elciudadano.gob.ec/empresas-registradas-en-la-superintendencia-de-companias-invirtieron-2-281-millones-dolares-en-2014/>>.

- Empresa Minka. *www.minka.com.ec*. 2016. <<http://minka.com.ec/nosotros.php>>.
- Escolares. *www.escolares.net*. 2014. <<http://www.escolares.net/marketing/introduccion-al-marketing/conceptos-basicos-del-marketing/analisis-pestas-analisis-del-macroentorno/>>.
- Escuela de las Fuerzas Armadas ESPE. Diciembre de 2014.
<<http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/9684/T-ESPE-048579.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>.
- Escuela de Negocios EOI. 2003.
<http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:49005/componente49003.pdf>.
- Guillo, Miguel Angel. *maximopotencial.com*. 07 de Mayo de 2014.
<<https://maximopotencial.com/organigrama-en-la-empresa/>>.
- Guiteras, Xavier. *marketingyconsumo.com*. 16 de Julio de 2013.
<<http://marketingyconsumo.com/segmentacion-psicografica.html>>.
- Hernández Roberto, Fernández Carlos, Baptista Pilar. *Metodología de la investigación*. . Mexico D.F.: McGraw Hill, 1998.
- INEC. *TIC 2012*. 2012. <http://www.inec.gob.ec/sitio_tics2012/>.
- Jiménez., Juan Carlos. *elvalordelosvalores.com*. 2008. <<http://elvalordelosvalores.com/los-valores-organizacionales/>>.
- Kaplan Robert, Norton David. *Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)*. Barcelona: Gestion 2000, 2000.
- LIDERES. *El 'e-commerce' dinamiza el intercambio de bienes en el país*. 05 de Septiembre de 2016.
<<http://www.revistalideres.ec/lideres/ecommerce-tecnologia-internet-ecuador-ventas.html>>.
- . «*www.revistalideres.ec*.» 2013. *Las ventas on line amplían el mercado*.
<<http://www.revistalideres.ec/lideres/ventas-on-line-amplian-mercado.html>>.
- López, Fernando Hernández. *www.sinergium-sgh.com*. 27 de 09 de 2016.
<file:///C:/Users/javie_000/Downloads/Documento.pdf>.
- Madrid, Juan Pablo Ramirez. «*repository.eafit.edu.co*.» 2013. *Universidad EAFIT*.
<https://repository.eafit.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10784/1271/RamirezMadrid_JuanPablo_2013_.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- MetodeLaInv. *TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA UN TRABAJO DE INVESTIGACIÓN*. 09 de 02 de 2014. <<http://metodelainv.blogspot.es/>>.
- MH THEMES. *http://www.matrizfoda.com/*. 2016. <<http://www.matrizfoda.com/dafo/>>.
- Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. *www.produccion.gob.ec*. s.f.
<<http://www.produccion.gob.ec/producir-en-ecuador-es-la-meta-consume-primero-lo-nuestro/>>.
- Ministerio de Hacienda. *www.mh.gov.sv*. 05 de Septiembre de 2016.
<http://www.mh.gov.sv/portal/page/portal/PMH/Ayuda/Glosario1?_piref476_2086346_476_2037843_2037843.tabstring=l>.

- Navas, Dra Monica. *investigacionmnavas.blogspot.com*. 06 de Noviembre de 2010.
<<http://investigacionmnavas.blogspot.com/2010/11/el-proyecto-factible.html>>.
- Noboa, Wilson. «repositorio.espe.edu.ec.» Diciembre de 2014. *Escuela de las Fuerzas Armadas ESPE*.
<<http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/9684/T-ESPE-048579.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>.
- Pazmiño, Carolina. *Minka Carla Chávez*. 17 de Marzo de 2016.
- Programa Gadex. «<http://www.formatoedu.com/>.» s.f. *Analisis Pest*.
<http://www.formatoedu.com/web_gades/docs/1__Ana__769_lisis_PE.pdf>.
- Quinteros, Guillermo. «rdu.unc.edu.ar.» 2015. *Universidad de Cordova*.
<<https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/2716/Quinteros%2c%20Guillermo.%20Desarrollo%20de%20balanced%20scorecard%20para%20fabricante%20de%20galletas%20argentino.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>.
- Ramirez, Sofia. «El desarrollo del E-Commerce en Ecuador aún no se consolida.» 15 de Diciembre de 2015. *Revista Lideres*. <<http://www.revistalideres.ec/lideres/comercioelectronico-ecuador-foro-pymes.html>>.
- Reyes, Claudio. <http://mba.americaeconomia.com/>. 22 de 02 de 2013.
<<http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-relevancia-de-la-planificacion-estrategica-en-las-pymes>>.
- Rivera, Silvia. «www.dspace.uce.edu.ec.» 14 de Noviembre de 2012. *Universidad Central del Ecuador*.
<<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/960/1/T-UCE-0005-151.pdf>>.
- Santibáñez, Paulina. «Promueve el comercio justo en tu empresa.» 2016. *Entrepreneur*.
<<https://www.entrepreneur.com/article/268439>>.
- SRI. «www.sri.gov.ec.» 12 de Agosto de 2013. *Código Organico de la Producción, Comercialización e Inversiones*.
<www.sri.gob.ec/.../CODIGO+ORGANICO+DE+LA+PRODUCCION,+COMERCIO+E+...>.
- . *www.sri.gov.ec*. s.f. <<http://www.sri.gov.ec/de/32>>.
- Thompson, Peteraf, Gamblef, Strickland. *Administracion Estrategica*. New York: McGraw-Hill, 2012.
- Tiedcomm. *Balanced Scorecard*. s.f. <<http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>>.
- Universidad Nacional de Rio Cuarto. «Universidad Nacional de Rio Cuarto.» Julio de 2014.
<<https://www.dropbox.com/s/bh2nrxm6nhik2e3/Bonivardi-DeMattia-Diaz-Rivarola.pdf?dl=0>>.
- Universidad Central del Ecuador. 2012. <<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/960/1/T-UCE-0005-151.pdf>>.
- Universidad de Cordova. 2015.
<<https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/2716/Quinteros%2c%20Guillermo.%20Desarrollo%20de%20balanced%20scorecard%20para%20fabricante%20de%20galletas%20argentino.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>.
- Universidad de Valencia. *www.uv.es*. 2016. <<http://www.uv.es/uvweb/servicio-analisis-planificacion/es/estadisticas-indicadores/indicadores-estrategicos-1285868424658.html>>.

Universidad EAFIT. 2013.

<https://repository.eafit.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10784/1271/RamirezMadrid_JuanPablo_2013_.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Villegas, Oliverio Pérez. *www.altonivel.com.mx*. 10 de 12 de 2013.

<<http://www.altonivel.com.mx/39642-lohas-el-consumidor-del-nuevo-milenio.html>>.

WFTO. *Cordinación estatal de Comercio Justo*. s.f. <<http://comerciojusto.org/que-es-el-comercio-justo/definicion/>>.

ANEXOS

Anexo 1

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES SUSTENTABLES

Cliente:	Fecha:
Categoría:	Contacto Cliente:
Fecha de inicio de actividades:	Responsable:
SOCIAL/COMUNITARIO	
Impacto Social	
1. Su organización tiene programas de responsabilidad social?	
SI	no
2. Su organización destina algún porcentaje del presupuesto para actividades de responsabilidad social?	
SI	NO
Qué porcentaje?	
3. Qué entiende por comercio Justo?	
Explique:	
4. Cómo promueve su organización el comercio justo?	

Explique:	
5. Su organización pertenece a alguna asociación, institución o red de comercio justo local o internacional?	
Explique:	
6. Su organización participan en actividades comunitarias en el sector dónde está ubicada?	
SI	NO
Explique:	
7. Ha realizado alguna actividad de acercamiento con gobiernos locales?	
SI	NO
Explique:	
8. Con qué organizaciones gubernamentales o no gubernamentales a tenido acercamiento?	
Explique:	
Consumidor	
1. Cuáles son los canales de comunicación con su consumidor?	
Página web	Correo electrónico
Línea telefónica	Otro:
2. Su organización ha estado involucrada en controversias con el consumidor? (i.e. quejas, devolución de productos, demandas, producto retirado del mercado).	
SI	NO
Explique	

3. Su organización ha implementado políticas internas relacionadas con seguridad y salud del consumidor?	
SI	NO
Explique:	
Fuerza Laboral	
1. Usted ha establecido un contrato para todos sus colaboradores?	
SI	NO
2. Este contrato legal está por escrito?	
SI	NO
3. El contrato incluye por lo menos: las obligaciones de trabajo relacionado al puesto, la protección del trabajador en caso de enfermedad, incapacidad por accidente, y el tiempo de notificación previa para la disolución de contrato que es el mismo plazo del empleador?	
SI	NO
4. Su organización a fijado los permisos de maternidad, paternidad, prestaciones de seguridad social y los beneficios de carácter no obligatorio de acuerdo a las leyes nacionales?	
SI	NO
5. Están todos sus colaboradores afiliados al IESS?	
SI	NO
6. Su organización explica a todos los trabajadores que son libres para dejar el trabajo en cualquier momento siempre que respeten el periodo de preaviso señalado en su contrato?	
SI	NO

7. Todos sus trabajadores se han ofrecido voluntariamente a su trabajo?	
SI	NO
8. Algún trabajador ha recibido prestamos de su organización a cambio de trabajo?	
SI	NO
9. Ha empleado a algún menor de 15 años?	
SI	NO
10. Los hijos menores de 15 años de los colaboradores de su organización ayudan a sus padres en la producción de productos?	
SI	NO
11. Sus colaboradores participan en las negociaciones sobre sus condiciones de trabajo?	
SI	NO
12. Su organización proporcionan capacitación a los trabajadores para mejorar su concienciación acerca de los derechos y obligaciones de los trabajadores?	
SI	NO
13. Su organización fija los salarios para sus colaboradores de acuerdo a la normativa oficial?	
SI	NO
14. Su organización hace algún pago en especie? Trueques	
SI	NO
15. Usted ha incrementado gradualmente los salarios respecto al salario mínimo oficial?	
SI	NO

16. Al momento de realizar las actividades de producción, sus miembros utilizan equipo de protección personal apropiado?		
SI	NO	
Explique:		
17. Durante la contratación de trabajadores, su organización realiza o solicita pruebas de embarazo, VIH/SIDA o enfermedades genéticas?		
SI	NO	
18. Su organización se involucra o apoya el castigo corporal, la coacción mental o el abuso verbal?		
SI	NO	
Transparencia		
1. Cuáles son los canales de comunicación disponibles para sus grupos de interés ⁵⁵ ?		
Página Web	Correo Electrónico	
Material Impreso	Etiqueta y envoltura o envase	
Otro:		
2. Con qué frecuencia hace pública la información para sus grupos de interés?		
Diariamente	Semanalmente	Mensualmente
3. La información salarial y el método de cálculo del salario de sus colaboradores es transparente y esta disponible para sus colaboradores?		
SI	NO	
4. Sus colaboradores tienen acceso a una copia firmada de su contrato laboral?		

SI	NO
5. Usted documenta los pagos con un recibo de sueldo?	
SI	NO
6. Realiza un informe financiero anual?	
SI	NO
7. Este informe es transparente y está disponible para el público?	
SI	NO
8. Su organización mantiene un registro de las interacciones a través de los puntos de contacto ⁵⁶ con el consumidor?	
SI	NO
AMBIENTAL	
Impacto Ambiental	
1. ¿Su organización utiliza plaguicidas químicos para el control de plagas y enfermedades?	
SI	NO
2. ¿Su organización utiliza fertilizantes sintéticos y/o químicos?	
SI	NO
3. ¿Su organización maneja las aguas residuales de sus instalaciones?	
SI	NO
4. ¿Su organización conoce cuáles son las fuentes de agua en su área?	
SI	NO

5. ¿Su actividad productiva deja desechos peligrosos?	
SI	NO
6. ¿Su organización recicla la basura?	
SI	NO
7. ¿Su organización tiene un área específica destinada para el almacenamiento y la eliminación de basura?	
SI	NO
8. ¿Su organización utiliza métodos de reutilización de desechos orgánicos?	
SI	NO
9. ¿Su organización ha implementado prácticas para reducir las emisiones de GEI (Gases de Efecto Invernadero)?	
SI	NO
10. ¿Su organización utiliza cultivos cubiertos?	
SI	NO
11. ¿Su organización ha implementado prácticas para la prevención de la contaminación de sus cultivos ⁵⁷ ?	
SI	NO
12. ¿Su organización utiliza organismos modificados genéticamente?	
SI	NO
13. ¿Su organización utiliza lodos de depuración ⁵⁸ o irradiación ⁵⁹ ?	
SI	NO

14. ¿Su organización ha implementado prácticas para reducir el uso de agua y energía utilizada durante la producción?	
SI	NO
15. ¿Su organización ha considerado el uso de energía renovable para la producción de sus productos?	
SI	NO
Empaque	
1. ¿El empaque de su producto es estrictamente necesario? Utiliza la mínima cantidad de capas y componentes.	
SI	NO
2. ¿Podría reducir la cantidad de material usado en su empaque?	
SI plástico separadores	NO
3. ¿Esta reducción de material afectaría su funcionalidad, protección y seguridad para el consumidor?	
SI	NO
4. ¿El diseño de su empaque permite la utilización total de su producto para evitar desperdicio?	
SI	NO
5. ¿Qué material utiliza para el empaque de sus productos?	
6. ¿El material utilizado para su empaque es reciclado?	
SI	NO
Qué porcentaje	
7. ¿Cuál es el método de transportación que utiliza para obtener los materiales para el empaque de sus productos?	
Explique:	

8. ¿Su organización utiliza empaques adicionales para la transportación y distribución de sus productos a los puntos de venta?	
SI	NO
9. ¿Su organización usa vehículos híbridos o métodos de transportación que utilicen energía renovable?	
SI	NO
10. ¿Su organización conoce si los materiales de su empaque contienen elementos químicos o peligrosos? (i.e. tintas, adhesivos)	
SI	NO
11. ¿El empaque de su producto puede ser reciclado?	
SI	NO
Qué porcentaje:	
12. ¿El empaque de su producto contiene materiales que dificulten su reciclaje? (i.e. adhesivos, manillas, etiquetas)	
SI	NO
Explique	
13. ¿El empaque de su producto puede ser reusado por el consumidor?	
SI	NO
14. ¿El empaque de su producto puede ser reusado si es devuelto?	
SI	NO
15. ¿Su organización conoce sobre las prácticas y métodos empleados por sus proveedores para la producción del material o elaboración del empaque de sus productos?	

SI	NO
16. ¿Su organización da preferencia a proveedores en base a sus prácticas ambientales?	
SI	NO
17. ¿Su organización ha implementado prácticas para recuperar los empaques de sus productos después de ser vendidos?	
SI	NO
18. ¿Su organización ha implementado prácticas para la reducción de desperdicios provenientes del proceso de empaque?	
SI	
19. ¿El empaque de su producto contiene información sobre el proceso de elaboración del empaque?	
SI	NO
20. ¿El empaque de su producto contiene información sobre la forma apropiada de desechar el empaque después de su uso?	
SI	NO
21. ¿El empaque de su producto promueve el reciclaje de su empaque?	
SI	NO
22. ¿Su organización conoce o ha investigado las formas en las que los empaques de sus productos son desechado por los consumidores? (i.e. Sus empaques son recolectados y reciclados?)	
SI	NO
23. ¿Su organización ha tomado en cuenta si es mas probable que su producto se consuma en casa o fuera de ella, dónde es más propenso a convertirse en basura?	
SI	NO

24. ¿Su organización ha recibido quejas relacionadas al empaque de su producto?	
SI	NO
Explique	
25. ¿Su organización ha analizado el grado de dificultad del uso de su empaque para minimizar el uso de herramientas como cuchillos o tijeras?	
SI	NO
Explique:	
Prueba en animales	
1. ¿Emplea materia prima que ha sido probada en animales?	
SI	NO
2. ¿Su producto ha sido probado en animales? (Durante la producción o desarrollo)	
SI	NO
Transparencia de la Información	
1. ¿Posee reportes trimestrales, semestrales o anuales de los recursos naturales que emplea su organización para la producción y transporte de su producto?	
SI	NO
¿Son públicos?	SI NO
Explique:	
2. En el caso de tener reportes o registros, estos han sido empleados para implementar o mejorar prácticas ambientales.	
SI	NO
SALUD	

Explique	
4. ¿Ha tenido algún problema con el Ministerio de Salud o la autoridad competente por algún ingrediente empleado en la producción o en el producto final?	
SI	NO
Explique	
5. ¿Durante la producción de su producto, sus colaboradores están expuestos o manipulan alguna sustancia química que es tóxica y nociva para la salud?	
SI	NO
Explique	
Certificaciones	
1. Su producto posee alguna certificación reconocida internacionalmente (en el aspecto ambiental o de la salud)	
SI	NO
Explique	
2. ¿Estaría interesado en la obtención de una certificación?	
SI	NO
Explique:	
Transparencia de la Información	

1. La lista completa de ingredientes está visible en el producto para facilitar la evaluación del mismo?	
SI	NO
2. ¿La información del producto y los posibles riesgos para la salud están disponibles públicamente?	
SI	NO
3. ¿Para alimentos o bebidas: el valor nutricional en la etiqueta o envoltura está claramente detallado?	
SI	NO
4. ¿Para artículos de cuidado personal o del hogar: la etiqueta contiene la lista de sustancias químicas que pueden tener efectos en la salud o son motivo de preocupación regulatoria?	
SI	NO
5. En el caso de alimentos y bebidas: ¿cuenta con la asesoría de un experto en nutrición?	
SI	NO
6. En el caso de otros productos: ¿posee información sobre sus proveedores y las sustancias que usted emplea en la producción?	
SI	NO
Explique	
Fotografía de product	
Dimensiones:	
Tiempo de vida útil en percha:	
Indicaciones de embodegamiento y transporte:	

Canales de distribución en los que ya se comercializa el producto:

Por favor, recuerde adjuntar ficha técnica del producto(s), copias de certificaciones (cuando sea el caso) y copia del registro sanitario en caso de tenerlo.+

Anexo 2

FORMATO DE CALIFICACIÓN SUSTENTABLE

Cliente:	Fecha:
Categoría:	Contacto Cliente:
Responsable:	

Parámetro	Puntaje	Observaciones
SOCIAL/COMUNITARIO		
Impacto Social: Se evalúa relaciones con la comunidad, participación de grupos de interés (stakeholders) e involucramiento en el desarrollo de políticas públicas.	0/4	
Consumidor: Se evalúa las políticas de seguridad y salud para el consumidor, involucramiento en controversias (i.e. producto retirado del mercado) y la aplicación de prácticas innovadoras y ejemplares.	0/2	
Fuerza laboral: Se evalúa seguridad y salud ocupacional, diversidad e igualdad de oportunidades, derechos humanos y laborales y trabajo infantil	0/2	

Transparencia: Se evalúa la disponibilidad de información clara y transparente, relacionada a prácticas sociales.	0/2	
TOTAL	0/10	

AMBIENTAL

Impacto ambiental: Se determina si durante la producción o desarrollo del producto se cumple con estándares para el manejo de agua, generación de desechos, emisiones de CO2, contaminación, afectación a ecosistemas y biodiversidad. Además se evalúa prácticas aplicadas a toda la cadena de producción, involucramiento en controversias ambientales y practicas innovadoras.	04	
Empaque: Se evalúa que los desperdicios sean mínimos, que los materiales sean reciclables y reusables y que la información referente a los métodos de eliminación de desechos conste en la etiqueta.	0/3	
Transparencia: Se evalúa la presencia de información necesaria para determinar el impacto ambiental de una empresa. (i.e. reporte de los recursos naturales empleados como materia prima tales como materiales, agua, energía).	0/3	

TOTAL	0/10	
--------------	-------------	--

SALUD		
Valor Nutricional: Se evaluar la composición y el valor nutricional de los productos alimenticios.	0/4	
Ingredientes: Se determina si el producto o proceso de producción contiene ingredientes cancerígenos, altamente tóxicos, disruptores endocrinos, que tengan efectos adversos en la salud, sean prohibidos o restringidos.*	0/2	
Certificaciones: Se determina si el producto cuenta con certificaciones reconocidas internacionalmente que verifican su desempeño en temas de salud y medio ambiente.	0/2	
Transparencia: Se evalúa que la lista completa de ingredientes esté visible en el producto para facilitar la valoración del mismo.	0/2	
TOTAL	0/10	

Su puntaje total el **00/10**

Una marca es considerada sustentable al calificar 7/10, ¡FELICITACIONES son considerados una marca sustentable! La mayoría de su trabajo refleja su compromiso con el medio ambiente y la sociedad pero siempre podemos mejorar. En general las mejoras a implementarse no son complejas, pues no requieren cambios sustanciales en sus procesos sino acciones puntuales.

Anexo 3

Lista de productos MINKA

Api Real	Alkupets	Arte sin fin
Jabón Natural	Galletas Naturales para perros	Anillo de Vidrio Reciclado
Propoleo	Juguete formas Dona	Aretes de Anillo Reciclado
Crema Facial	Juguete Alíen Morado	
Crema de Labios	Juguete Fibra Natural de Tilo	
Bálsamo de Labios		
Jabón Liquido		
Shampoo Natural		
Polen		
Miel de abeja		

Aroma Santo	Bio Alimentos Ecuador	Cafecom
Aceite de Fruta de palo santo	Panela Granulada	Funditas de Café de Loja
	Bebida Hidratante Maracuyá	Café Cariamanga Gourmet
	Bebida Hidratante Limón	Café Galápagos Gourmet
		Pack del Mejor Café Ecuatoriano

Cerámica Olmos	Ciclo Vitro	Coprobich
Separador de Texto	Aretes Vidrio Reciclado	Machica – Pinol
Cuadro de Barro Mediano	Anillo Vidrio Reciclado	Trigo Perlado
Mascara Decorativa Tapir	Quemador de Incienso Botella Reciclado	Arroz de Cebada Orgánico
Cuadro de Barro Grande	Quemador de Incienso Pollock	Harina de Quinoa
	Plato Multiuso Vidrio Reciclado	Quinoa Orgánica
	Vasos Botella Reciclada	
	Pipa Vidrio Reciclado	

Cosecha Verde	Dulsaint	Ferbola
Semillas de Chía Orgánica	Endulzante Natural	Ají Seco
Harina de Chocho		Ají Encurtido Habanero
		Te de frutas Deshidratadas
		Ají encurtido 7 tipos

Freshcosta	Honrarte	Isabru
Barra de chocolate Orgánico	Apuntador	Gel Antibacterial
Pack 3 Chocolates	Boletero	Ambientador
Cacao en Polvo	Agenda 2016	Jabón Líquido de Tocador
Frutas recubiertas con Chocolate Mortiño		Aceite Vegetal Ajonjolí
Frutas recubiertas con Chocolate Uvilla		Aceite de Girasol Saborizado
Pack 8 Chocolates		Aceite Corporal
		Aceite Virgen Ajonjolí
		Sales de Baño
		Aceite para Masajes Aliviador
		Aceite para Masajes Relajante Muscular
		Aceite para Masajes Reductor de Celulitis
		Aceite para Masajes Rejuvenecedor de Pies

Inti Eyewear	Kchiyuyo	Khia Organic
Gafas Sangay	Sal Marina con Especies	Top Tiras Delgadas
Gafas Rucu		Bolso
Gafas Fuya Fuya		Camiseta Hombro Caído
Gafas Ilinizas		Camiseta Hombre
Gafas Sarahurco		
Gafas Cotopaxi		

Papel Regalo	Paulette Designs	Quarktop
Papel Regalo Rodolfo el Reno	Compresa Antifaz	Cartera
	Compresa Mediana	
	Pañuelos	
	Compresa Cuello	

La Pintora de Macetas	Mama Tungurahua	Madre Terra
Maceta Pez	Jabón de Barra Chocolate	Jabón de Huerto
	Jabón Redondo	Jabón Glicerina
	Filtro Jabón	Bálsamo de Labios sabor Coco
	Jabonera	Mascarilla Reafirmante
	Crema Humectante	Mascarilla de Noche
	Crema en Barra	Mascarilla Limpiadora

	Crema Humectante de Coco	Barra Exfoliante de Agua y Arena de Mar
	Cajita de Jabones	Barra Exfoliante de Azúcar
	Crema para la noche	Antigripal
		Tónico Limpiador
		Desodorante
		Crema de Cacao en envase Ecológico

Maquita	Mediocrudo	Natural Blends
Crema de Quinoa	Libreta Reciclada Colección	Repelente Citronela
Mote		Exfoliante de Rostro
Lenteja		Crema Humectante y Reparadora para pies
Mix Hierbas Aromáticas		Body Splash
Frejol Canario		Exfoliante Corporal
Fruta Deshidratada		
Frejol Bolón Rojo		
Palmito		

Rulos	Wipala
Anillo Cuadrado	Barras de Granola
Anillo Redondo	
Vincha Clip	
Collar	
Arete Colgante	
Colgante Mediano	

Anexo 4

Balance Situación Minka

Año: 2012 Mes: 12

Nombre de la cuenta		Valor	Acumulados
Activo Corriente			6308,99
Efectivo y Equivalente al Efectivo			1578,11
Caja			531,65
Caja General		531,65	
Bancos			1046,46
Banco Guayaquil Cta.		1046,46	
Activos Financieros			983,70
Doc. Y Ctas. Por Cobrar Clientes Relacio		400,00	
Doc. Ctas. Cob. Client. No Relacionados		496,41	
Tarjetas de Credito por Cobrar			87,29
Tarjetas de Credito x por Cobrar		87,29	
Inventarios			1850,43
Inventario de Bienes		1850,43	
Servicios y otros Pagos Anticipados			1101,30
Gastos de Constitución		1376,63	
(-) Amortiz. Acumulada Prepagados		-275,33	
Activos por Impuestos Corrientes			795,45
IVA en Compras de Bienes y Servicios		87,89	
Retenciones en la Fuente Recibidas		23,36	
Credito Tributario IVA en Compras		630,29	
Credito Tributario IVA por Retencio		53,91	
Activo No Corriente			7341,54
Propiedad Planta y Equipo			611,37
Muebles y Enseres		666,25	
(-) Dep. Acum. Propiedad Planta y Eq			-54,88
Dep. Acum. Muebles y Enseres		-54,88	
Activos Intangibles			6730,17
Otros Intangibles Pagina Web		8412,71	
(.) Amortiz. Acum. Activos Intangibles		-1682,54	
ACTIVOS TOTALES			13650,53
Pasivo Corriente			-886,58
Cuentas y Documentos por Pagar			-761,07
Proveedores Locales		-731,09	
Otras Cuentas por Pagar		-29,98	
Otras Obligaciones Corrientes			-125,51
Impuestos por Pagar			-109,95
(312) Ret. Fuente Bienes Natu. Cor. 1		-6,11	
IVA 12% Ventas		-103,84	

Agente de Retención del IVA				-15,56
Retención IVA 30%			-15,56	
PASIVOS TOTALES				-886,58
Capital				-15400,00
Capital Suscrito o Asignado				-15400,00
Capital Pazmiño			-15200,00	
Capital Paola Carrera			-200,00	
Resultados del Ejercicio				2636,05
(Ganancia) o Pérdida Neta Periodo			2636,05	
PATRIMONIO TOTALES				-12763,95
Total Pasivo + Patrimonio				-13650,53

Estado de Resultados Minka

Año: 2015 Mes: 12

NOMBRE DE LA CUENTA	VALOR	ACUMULADOS
Ingresos de Acitvidades Ordinarias		7970,55
Ventas de Bienes Tarifa IVA 12%	7116,77	
Ventas de Bienes Tarifa IVA 0%	853,78	
Otros Ingresos		1280,32
Otras Rentas	1280,32	
Totales		9250,87
Costo de Ventas y Produccion		6208,12
Mat. Utilizado o Prod. Comprados		6208,12
Costo de Ventas	6208,12	
Gastos		5644,33
Gastos de Ventas		5126,73
Sueldos y Demas Remuneraciones		173,52
Movilizacion Ventas	173,52	
Mantenimiento y Reparacion Ventas		246,73
Utiles de Oficina / Copias Ventas	246,73	
Publicidad y Propaganda Ventas	1759,86	
Gasto Transporte Ventas	379,08	
Agua. Consumol Luz, Telefono, Intern Ven.		885,00
Gtos. Mantenimineto Pagina Web	885,00	
Amortizacion Ventas		1682,54
Amortizacion Pagina Web	1682,54	
Gastos de Administracion		334,07
Gastos Mantenimiento		3,86
Mantenimiento de Local Administracion	3,86	
Depreciaciones Administracion		54,88
Gto. Deprec. Muebles y Enseres Admini	54,88	
Amortizaciones Administracion		275,33
Gtos. Amortizacion Gtos. Constitucion	275,33	
Gastos Financieros		183,53
Gastos de IVA	126,71	
Gastos Bancario	56,82	
TOTALES		11852,45
PERDIDA		2601,58