



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo la obtención del título de:

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

TEMA:

“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL BALANCED SCORECARD PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA PRODUALBA CÍA. LTDA., DEL CANTÓN PALLATANGA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”

AUTORA:

CATHERINE JOHANNA SAMPEDRO BONILLA.

RIOBAMBA-ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la señorita, CATHERINE JOHANNA SAMPEDRO BONILLA, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Oscar Omar Espíndola Lara.
DIRECTOR

Ing. Hernán Vinicio Villa Sánchez.
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, CATHERINE JOHANNA SAMPEDRO BONILLA, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y orinales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 15 de Abril del 2016.

Catherine Johanna Sampedro Bonilla
C.I. 060441480-5

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mi Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban.

Para mi madre por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me ha dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

A mis hermanos por estar siempre presentes, acompañándome para poderme realizar. A mi esposo Israel quien ha sido un pilar fundamental y a mi motivación, inspiración y felicidad más grande que es mi hijo.

Catherine Johanna Sampedro Bonilla

AGRADECIMIENTO

Este proyecto es el resultado del esfuerzo conjunto de todos los que formamos el grupo de trabajo. Por esto agradezco a mis tutores quienes a lo largo de este tiempo han puesto a prueba sus capacidades y conocimientos en el desarrollo de este nuevo tema de titulación el cual ha finalizado llenando todas mis expectativas. A mis padres quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado mi formación académica, creyeron en mí en todo momento y no dudaron de mis habilidades. A mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa institución “ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO “ la cual abrió y abre sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

Catherine Johanna Sampedro Bonilla

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índices de cuadros.....	x
Índice de gráficos.....	xii
Índice de ilustraciones	xiii
Índice de anexos.....	xiii
Resumen ejecutivo.....	xiv
Summary.....	xv
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	2
1.1.1. Formulación del Problema.....	3
1.1.2. Delimitación del Problema	3
1.2. JUSTIFICACIÓN	3
1.3. OBJETIVOS	5
1.3.1. Objetivo General.....	5
1.3.2. Objetivos Específicos.....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS	6
2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	6
2.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	8
2.3.1. Diseño	8
2.3.2. Modelo de gestión.....	8
2.3.3. Gestión	9
2.3.4. Balanced scorecard	9
2.3.4.1. Importancia del Balanced Scorecard	10
2.3.4.2. Ventajas y desventajas del BSC.....	10
2.3.4.3. Beneficios de la Implementación de BSC	11

2.3.4.4.	Elementos del BSC	12
2.3.4.5.	Perspectivas del BSC	13
2.3.4.5.1	Perspectiva Financiera	13
2.3.4.5.2.	Perspectiva de Clientes	14
2.3.4.5.3.	Perspectiva de Procesos Internos	15
2.3.4.5.4.	Perspectiva de Formación y Crecimiento	15
2.3.4.6.	Mapa Estratégico	16
2.3.4.7.	Fases del Funcionamiento de un BSC	16
2.3.4.8.	Metodología para la gestión empresarial basada en el BSC.....	17
2.3.4.9.	Enfoque Estratégico	18
2.3.4.9.1.	Traslado hacia el BSC.....	18
2.3.4.10.	Indicadores	19
2.3.4.10.1	Clasificación de Indicadores	20
2.3.4.10.2	Características de los Indicadores de Gestión.....	20
2.3.4.10.3	Indicadores de Gestión para Empresas	22
2.3.4.11.	Estrategia.....	23
2.3.4.12.	Dirección Estratégica	23
2.3.4.13.	Planeación Estratégica	24
2.3.4.13.1	Beneficios de la Planeación Estratégica	24
2.3.4.13.2	Características de la Planeación Estratégica	24
2.3.5.	Empresa.....	25
2.3.5.1.	Clasificación de las Empresas.....	25
2.4.	MARCO CONCEPTUAL	26
2.4.1.	Capacidad.....	26
2.4.2.	Eficacia	26
2.4.3.	Eficiencia	26
2.4.4.	Análisis	26
2.4.5.	Control	27
2.4.6.	Costo Beneficio.....	27
2.4.7.	Crecimiento Económico.....	27
2.4.9.	Déficit Comercial.....	28
2.4.10.	Desarrollo Organizacional	28
2.4.11.	Diagnóstico	28

2.4.12.	Dirigir.....	28
2.4.13.	Desempeño o Rendimiento	28
2.4.14.	Estrategia.....	28
2.4.15.	Ingreso.....	29
2.4.16.	Planeación Estratégica	29
2.4.17.	Gerencia	29
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		30
3.1.	IDEA A D.EFENDER	30
3.2.	VARIABLES	30
3.2.1.	Variable Independiente	30
3.3.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	30
3.3.1.	Investigación Cualitativa	30
3.3.2.	La investigación Cuantitativa	31
3.4.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	31
3.4.1.	Investigación de Campo.....	31
3.4.2.	Investigación Bibliográfica o Documental	31
3.4.3.	Investigación Descriptiva.....	32
3.4.4.	Investigación explicativa	32
3.5.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	32
3.5.1.	Métodos.....	32
3.5.2.	Técnicas	34
3.5.3.	Instrumentos.....	35
3.5.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	35
3.5.1.	Población.....	35
3.5.2.	Muestra	36
3.6.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE PRODUALBA CÍA. LTDA.....	37
3.6.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS CLIENTES DE PRODUALBA CÍA. LTDA.....	47
3.7.	RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS APLICADAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO PRODUALBA CIA. LTDA.....	51
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO		57
4.1.	TEMA	57

4.2.	DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD	59
4.2.1	Procedimiento n° 01: introducción al balanced scorecard.....	60
4.2.2.	Procedimiento n° 02: estudio y análisis de la empresa	60
4.2.3.	Procedimiento n° 03: elección del equipo guía.....	71
4.2.4.	Procedimiento n° 04: adiestramiento del equipo guía	71
4.2.5.	Procedimiento n° 05: determinación del analisis foda.....	72
4.2.6.	Procedimiento n° 06: establecimiento de objetivos estratégicos	75
4.2.7.	Procedimiento n° 07: elaboración del mapa estratégico	77
4.2.8.	Procedimiento n° 08: determinación de indicadores	80
4.2.9.	Procedimiento n° 09: propuesta y planes operativos	86
	CONCLUSIONES	92
	RECOMENDACIONES.....	93
	BIBLIOGRAFÍA	94
	ANEXOS	96

ÍNDICES DE CUADROS

Cuadro 1:	Conoce usted que es un Balanced Scorecard.	37
Cuadro 2:	El desconocimiento de una herramienta de gestión origina el incumplimiento de objetivos	38
Cuadro 3:	Conoce los objetivos establecidos en la empresa.....	39
Cuadro 4:	Como considera la aplicación de un Modelo de gestión en la Empresa.	40
Cuadro 5:	Cómo considera usted la comunicación en la empresa.....	41
Cuadro 6:	Conoce la misión y visión de la empresa.	42
Cuadro 7:	Maneja indicadores para la evaluación de la gestión de cada área.	43
Cuadro 8:	Clima Laboral de PRODUALBA CÍA. LTDA.	44
Cuadro 9:	Existen programas de capacitación para mejorar el desempeño laboral.	45
Cuadro 10:	La toma de decisiones gerenciales es oportuna y eficiente.	46
Cuadro 11:	Como considera usted la atención que brinda PRODUALBA CÍA. LTDA.	47
Cuadro 12:	El balanceado que expende PRODUALBA CÍA. LTDA., es de calidad.	48
Cuadro 13:	Recibe capacitación técnica para sus granjas.....	49
Cuadro 14:	Al recibir el producto le entregan con peso y precio justo.....	50
Cuadro 15:	Clientes de PRODUALBA CÍA. LTDA.	64
Cuadro 16:	Proveedores de PRODUALBA CÍA. LTDA.	65
Cuadro 17:	Análisis Financiero Comparativo.....	70
Cuadro 18:	Indicador de Incremento de utilidad	81
Cuadro 19:	Indicador de efectividad en ventas	81
Cuadro 20:	Indicador de disminución de Costos	81
Cuadro 21:	Indicador de fidelidad de los clientes	82
Cuadro 22:	Indicador de Ventas.....	82
Cuadro 23:	Indicador de crecimiento de los clientes directos	82
Cuadro 24:	Indicador de compras efectivas	82
Cuadro 25:	Indicador de procesos estandarizados	84
Cuadro 26:	Indicador de Proveedores	84
Cuadro 27:	Indicador de Alianzas Estratégicas	84
Cuadro 28:	Indicador de Visitas a proveedores	84

Cuadro 29:	Indicador de almacenaje de materia prima.....	85
Cuadro 30:	Indicador de productividad de maquinaria.....	85
Cuadro 31:	Indicador de Capacitación.....	85
Cuadro 32:	Indicador de eficacia	86
Cuadro 33:	Indicador de incentivos	86
Cuadro 34:	Plan de Acción 01 - Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	87
Cuadro 35:	Plan de Acción 02 - Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	87
Cuadro 36:	Plan de Acción 03 - Perspectiva de Procesos Internos	88
Cuadro 37:	Plan de Acción 04 - Perspectiva de Procesos Internos	88
Cuadro 38:	Plan de Acción 05 - Perspectiva de Procesos Internos	89
Cuadro 39:	Plan de Acción 06 - Perspectiva de Clientes.....	89
Cuadro 40:	Plan de Acción 07 - Perspectiva de Clientes.....	90
Cuadro 41:	Plan de Acción 08: Perspectiva Financiera.....	90
Cuadro 42:	Plan de Acción 09: Perspectiva Financiera.....	91
Cuadro 43:	Plan de Acción 10: Perspectiva Financiera.....	91

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Elementos del BSC	12
Gráfico 2:	Interrelación de las perspectivas	13
Gráfico 3:	Funcionamiento del Balanced Scorecard.	16
Gráfico 4:	Metodología para la gestión Empresarial basada en el Balanced Scorecard.....	17
Gráfico 5:	Conoce usted que es un Balanced Scorecard.	37
Gráfico 6:	El desconocimiento de una herramienta de gestión origina el incumplimiento de objetivos.	38
Gráfico 7:	Conoce los objetivos establecidos en la empresa.....	39
Gráfico 8:	Como considera la aplicación de un Modelo de gestión en la Empresa .	40
Gráfico 9:	Cómo considera usted la comunicación en la empresa.....	41
Gráfico 10:	Conoce la misión y visión de la empresa.	42
Gráfico 11:	Maneja indicadores para la evaluación de la gestión de cada área.	43
Gráfico 12:	Clima laboral de PRODUALBA CÍA. LTDA.	44
Gráfico 13:	Existen programas de capacitación para mejorar el desempeño laboral.	45
Gráfico 14:	La toma de decisiones gerenciales es oportuna y eficiente.....	46
Gráfico 15:	Como considera usted la atención que brinda PRODUALBA CÍA. LTDA.	47
Gráfico 16:	El balanceado que expende PRODUALBA CÍA. LTDA., es de calidad	48
Gráfico 17:	Recibe capacitación técnica para sus granjas.....	49
Gráfico 18:	Al recibir el producto le entregan con peso y precio justo.....	50
Gráfico 19:	Procedimiento para el diseño del Balanced Scorecard	59
Gráfico 20:	Estructura orgánica de PRODUALBA CÍA. LTDA.....	66
Gráfico 21:	Flujograma de la elaboración de balanceado	69
Gráfico 22:	Análisis Financiero Comparativo.....	70
Gráfico 23:	Análisis FODA.....	73
Gráfico 24:	Perspectiva Financiera	75
Gráfico 25:	Perspectiva del Cliente	75
Gráfico 26:	Perspectiva de Procesos Internos	76
Gráfico 27:	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	76
Gráfico 28:	Mapa Estratégico.....	77

Gráfico 29: Relación Causa-Efecto entre Capacitación en gestión de procesos y aumentar la rentabilidad.....	79
---	----

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Logotipo de PRODUALBA CÍA. LTDA.	66
Ilustración 2: Oficinas Gerencia y Atención al Cliente.....	67
Ilustración 3: Área de Producción-Mescladora	67
Ilustración 4: Área de Producción - Molino.....	68
Ilustración 5: Área de Comercialización	68
Ilustración 6: Bodega.....	69

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta personal administrativo y operativo de PRODULABA CÍA. LTDA.	96
Anexo 2: Encuestas clientes de PRODUALBA CÍA. LTDA.....	98
Anexo 3: Formula para la elaboración de balanceados	99

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación es “Diseño de un modelo de gestión basado en el balanced scorecard para el mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa Produalba Cía. Ltda” tendiente a mejorar la gestión empresarial; las organizaciones pueden tener una planificación adecuada, pero al no contar con un sistema que controle la gestión, no podrá determinar si sus objetivos planteados fueron cumplidos.

Inicialmente se obtuvo el sustento teórico sobre el Balanced Scorecard, para posteriormente poder aplicarla adecuándola a la realidad de la empresa.

A continuación se determinó la metodología para la elaboración del Balanced Scorecard.

Posteriormente por medio de la aplicación de técnicas investigativas como la observación directa planteamos la situación actual de la empresa mediante un análisis FODA, se realizó una propuesta con guía de indicadores de gestión mediante la metodología del Balanced Scorecard, término de la investigación se plantearon estrategias empresariales tendientes a mejorar los procesos, además planes de acción con sus actividades, la calidad en la entrega de servicios, acciones correctivas, medición de recursos existentes, mismos que servirán para que la administración pueda mejorar su procesos y se puedan cumplir con los objetivos planteados mediante una adecuada toma de decisiones.

Se recomienda implementar métodos de cálculo de costos, una capacitación a sus empleados y crear alianzas con los proveedores para el mejoramiento de la Gestión Administrativa de la empresa PRODUALBA CÍA. LTDA.

Palabras claves: Modelo de Gestión, Balanced Scorecard, Gestión Administrativa

Ing. Oscar Omar Espíndola
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION

SUMMARY

This research paper is “Design of a management model based on the balanced scorecard to improve the administrative management of de company Produalba Cia Ltda.” It aimed at improving business management; organizations can have proper planning, but not having a management system that controls, cannot determine whether its objectives were met.

Initially the theoretical basis on Balanced Scorecard, to subsequently apply adapting to the reality of the company was obtained. Then, the methodology for developing the Balanced Scorecard was determined.

Later through the application of investigative techniques such as direct observation raised the current situation of the company through a SWOT analysis. A proposal was made to guide management indicators using the methodology of Balanced Scorecard. At the end of the research, business strategies raised at improving the processes, and action plans with their activities, quality service delivery, corrective actions, and measuring of existing resources. They will serve for management to improve their processes and can meet the goals set by proper decision making.

It is recommended to implement costing methods, training employees and creating alliances with suppliers to improve the administrative management of the company PRODUALBA CIA. LTDA.

Keywords: Model Management, Balanced Scorecard, Administrative Management.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones deberían ser capaces de adaptarse a los cambios y exigencias del entorno actual, siendo más competitivas y rentables. Las organizaciones se están dando cuenta que ya no pueden seguir dirigiendo solo medidas financieras, sino que también otras medidas como es la calidad, la velocidad de las respuestas, medidas enfocadas externamente como la satisfacción del cliente y empleados, el desarrollo de nuevos productos y el crecimiento de la empresa, características que son fundamentales en las organizaciones y de ahí que tiene importancia su medición.

Los gerentes de las empresas deben estar al tanto de los factores tanto críticos como de éxito, y de estos plantearse soluciones para mejorar su estado actual, la clave para obtener buenos resultados está en el trabajo en equipo, orientada hacia el logro de las metas planteadas.

El BSC (Balanced Scorecard) se especializa en esto, brinda una herramienta de control de gestión importante para la gerencia, brindando un panel de medición de rendimiento de las diferentes medidas consideradas dentro de la empresa.

El BSC busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con indicadores no financieros, logrando así un desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así con la misión organizacional.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Produalba Cía. Ltda., se encuentra en una etapa de crecimiento en lo referente a clientes, proveedores, ventas y procesos de fabricación, es por ello que nace la necesidad de implementar nuevas estrategias para permanecer en el mercado competitivo.

La empresa no cuenta con indicadores de gestión, ni se ha establecido procesos administrativos, financieros, de producción, ni de las actividades que realiza dentro de la misma, por lo que se torna imposible medir la eficiencia y eficacia de los recursos económicos-financieros y de talento humano, lo cual no permite evaluar el cumplimiento de objetivos y no garantiza la efectividad en la utilización de sus recursos mediante la correcta toma de decisiones. A sí mismo no se ha proyectado soluciones o alternativas para enfrentar los problemas encontrados o para idear estrategias encaminadas a aprovechar los aspectos positivos en el modelo de Gestión basado en el Balanced Scorecard.

Existe un capital intelectual individual que mediante el modelo de Gestión basado en el Balanced Scorecard permitirá generar un trabajo colectivo, un clima organizacional y la tecnología adecuada alineados a las estrategias y objetivos planteados por la empresa.

Los problemas principales son la calidad, ciclo de vida, habilidades del empleado y la productividad en el cumplimiento de las expectativas del cliente, lo que ocasiona el inconveniente a la entrega del producto, que mediante la perspectiva del cliente lograremos analizar costos, optimizar procesos de fabricación y mejorar procesos internos.

Desde la perspectiva del mejoramiento de calidad del producto el Balanced Scorecard permitirá desarrollar objetivos e indicadores para impulsar la gestión administrativa y el crecimiento determinando los puntos donde la empresa va a mejorar sus procesos de calidad y de adaptación a los estándares establecidos, competitividad y satisfacción del cliente.

1.1.1. Formulación del Problema

¿Cómo incide el diseño de un modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard en el mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa PRODUALBA CÍA. LTDA., del cantón Pallatanga, provincia de Chimborazo?

1.1.2. Delimitación del Problema

Límites del Contenido

Campo: Administración.

Área: Modelo de Gestión, bajo el Balanced Scorecard.

Aspecto: Gestión Administrativa.

Límite Espacial

Empresa PRODUALBA CÍA. LTDA., ubicada en la ciudad de Pallatanga, provincia de Chimborazo, en las calles Federico Cepeda y Carlos Muños frente al Mercado Municipal de Pallatanga.

Límite Temporal

Enero-Diciembre del 2015.

1.2. JUSTIFICACIÓN

TEÓRICO.- La investigación analizará una información para ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversas fuentes bibliográficas y de campo, que me permitirá sustentar la situación problemática de la investigación para contrastar las variables de estudio.

PRÁCTICO.- El presente trabajo de investigación justifica la importancia de realizar un Modelo de Gestión basado en el Balanced Scorecard en la empresa PRODUALBA CÍA. LTDA., que se realizara con la finalidad de proponer indicadores de gestión que contribuirá eficientemente en la toma de decisiones gerenciales así como también la optimización de los recursos, para obtener mejores resultados financieros y administrativos desde las perspectivas del Balanced Scorecard.

METODOLÓGICO.- En la presente investigación se utilizarán diferentes métodos y técnicas de investigación científica permitiendo establecer procedimientos e inferencias lógicos, homogéneas y razonables para la elaboración del modelo de gestión propuesto; la metodología permitirá determinar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, como premisa para la generación de estrategias, fomentar el liderazgo y la comunicación efectiva con el fin de mejorar el desempeño laboral y productivo de la empresa.

ACADÉMICO.- Este proyecto trae como beneficio la aplicación de nuestros conocimientos y la vez adquirir experiencia en la gestión administrativa durante el trabajo de investigación, complementando con las tutoría de un profesor especializado en el tema a desarrollarse, para en lo posterior ser profesionales íntegros con el conocimiento suficiente y la experiencia necesaria para desempeñarnos en un mercado competitivo.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de Gestión basado en el Balanced Scorecard para mejorar la gestión administrativa y toma de decisiones gerenciales de la Empresa PRODUALBA CÍA. LTDA., del cantón Pallatanga, provincia de Chimborazo.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Establecer las bases conceptuales teóricas del Balanced Scorecard como base para medir la eficiencia, eficacia y calidad, basadas en la gestión administrativa para la correcta toma de decisiones.
- Aplicar la metodología del Balanced Scorecard para determinar mapas estratégicos desde el enfoque de las cuatro perspectivas con el apoyo de la tecnología para diseño del Balanced Scorecard.
- Diseñar una guía de modelo integral Balanced Scorecard como instrumento de mejoramiento de los procesos administrativos y financieros de la empresa PRODUALBA CÍA. LTDA., cantón Pallatanga, provincia de Chimborazo.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

En la ciudad de Pallatanga, el 23 de Junio del 2009 se constituyó la empresa PRODUALBA CIA. LTDA., por escritura pública otorgada al notario Primero del Cantón Pallatanga y aprobada por la Superintendencia de Compañías, mediante Resolución 09.A.DIC. Domiciliada en el Cantón Pallatanga, Provincia de CHIMBORAZO, con un capital Suscrito US\$ 450,00 Número de Participaciones 450 Valor US\$ 1,00. Proidualba Cía. Ltda., es una empresa que ofrece balanceados para pollos y cerdos e insumos para su cuidado dentro del cantón Pallatanga y sus alrededores, desde el año 2009.

La empresa es creada con fines de lucro y pertenece al sector productivo, que ha evolucionado de una manera rápida creando fuentes de trabajo e incentivando a la mediana empresa y de esta manera desarrollando la economía dentro del cantón.

2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Ley de Compañías Art. 18.- La Superintendencia de Compañías organizará, bajo su responsabilidad, un registro de sociedades, teniendo como base las copias que, según la reglamentación que expida para el efecto, estarán obligados a proporcionar los funcionarios que tengan a su cargo el Registro Mercantil.

Las copias que los funcionarios antedichos deben remitir a la Superintendencia para los efectos de conformación del registro no causarán derecho o gravamen alguno.

En el Reglamento que expida la Superintendencia de Compañías se señalarán las sanciones de multa que podrá imponer a los funcionarios a los que se refieren los incisos anteriores, en caso de incumplimiento de las obligaciones que en dicho reglamento se prescriban.

La Superintendencia de Compañías vigilará la prontitud del despacho y la correcta percepción de derechos por tales funcionarios, en la inscripción de todos los actos relativos a las compañías sujetas a su control.

La multa no podrá exceder del monto fijado en el Art. 457 de esta Ley. De producirse reincidencia el Superintendente podrá solicitar a la Corte Suprema de Justicia la destitución del funcionario.

Ley de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de Calidad del Agro ISO-9001:2008 Art 1.- Ámbito de Operación. La gran importancia económica que tiene el sector avícola para el Ecuador sumada a la presencia, cada vez mayor, de enfermedades que lo amenazan como la influenza aviar, Newcastle, entre otros, así como la preocupación creciente de los consumidores para adquirir productos sanos e inocuos hace indispensable trabajar bajo la normativa de inocuidad.

El Manual de Buenas Prácticas Avícolas proporciona las herramientas para la crianza de aves sanas que garantizan productos inocuos para el consumo humano.

Esta guía facilita el desarrollo de estrategias para el manejo y control de planteles, la sanidad y bienestar animal, seguridad ambiental, así como la seguridad, higiene y salud de los trabajadores.

Constituye una herramienta cuya aplicación servirá para prevenir la aparición de enfermedades en los planteles avícolas y facilitará acciones de control para evitar la diseminación de las mismas. Incluye, además, recomendaciones sobre un adecuado manejo sanitario, así como las medidas de bioseguridad pertinentes cuyo fin, en general, es aumentar la productividad de la explotación y por lo tanto evitar pérdidas económicas para el avicultor y asegurar la salud del consumidor.

La Guía es lo suficientemente versátil para adaptarse a las características particulares de cada plantel avícola, lo que significa que cada avicultor podrá aplicar las normas de buenas prácticas que considere más convenientes y adaptables para alcanzar los niveles adecuados de sanidad, prevención y control, que a su vez podrán ser verificados por una entidad certificadora de calidad legalmente constituida, nacional o extranjera, que esté

operando en el país y que haya sido acreditada por el Organismo Ecuatoriano de Acreditación, OAE o por la autoridad competente de control (AGROCALIDAD).

2.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.3.1. Diseño

Según, Debrauwe & Evain (2010, p. 35) “el diseño de concepto es el producto del trabajo (o de la tarea) de un artista o diseñador de concepto. Consiste en una especulación ideadora de la resolución de un producto, un proyecto o una necesidad a futuro”

Según Millman, Debbie, (2009, p. 76) “el diseño es traza, delineación con el fin de proyectar un objeto u obra. También, es la disciplina que se encarga de la creación de obras u cosas como edificios, figuras, entre otros. En el momento de diseñar, el individuo toma en cuenta los aspectos estéticos y los asuntos funcionales, para ello debe de tener en cuenta las siguientes etapas: observar y analizar el medio en el cual se desenvuelve el ser humano, evaluar las necesidades del individuo, planear y proyectar con el fin de solucionar la necesidad del sujeto a través de maquetas, planos, entre otros y, por último ejecutar la idea plasmada en la fase anterior”

2.3.2. Modelo de gestión

Según, Pacheco, Castañeda & Caicedo (2002 .p. 9) “es la capacidad organizada de supervivencia y proyección a largo plazo y el conjunto de instrumentos y métodos que permiten la adaptación de la organización al entorno, es una forma de regulación que se constituye en mecanismo de orientación y control y contribuye a la vigencia de la lógica de las relaciones existentes, mediando entre los proyectos globales y los comportamientos individuales, y garantizando una estabilidad dinámica.

Según, Vázquez & Weber (1997 .p. 12) “es el proceso a través del cual se coordina agendas directivas para un objetivo común, asegurándose de que los responsables toman sus decisiones eficaces y eficientemente, y de que precisamente en ello está su desarrollo profesional y crecimiento humano”

2.3.3. Gestión

Según, La Contraloría General del Estado. (2001, p. 16) “en el Manual de Auditoría de Gestión menciona que “Gestión es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos”, por lo tanto la gestión Pública es cumplir con las normas legales, el buen uso y protección de los recursos, la identificación y cubrimientos de riesgo en busca de mejora continua”

2.3.4. Balanced scorecard

Según López, Ángel, (2008, p. 16) “BSC es un sistema de medida del rendimiento, derivado de la visión y la estrategia, que refleja los aspectos más importantes del negocio, soporta la planificación estratégica ya que alinea las acciones de todos los miembros de la organización con los objetivos y facilita la consecución de la estrategia. El BSC traduce la estrategia en acción, utiliza el plan estratégico de la organización y define los factores críticos del éxito, obtiene medidas de otras perspectivas no limitándose solo al área financiera, nos da la posibilidad de aumentar la visión e incluir otras medidas desde otro enfoque más generalizado englobando los diferentes protagonistas que constituyen la empresa. Existen cuatro diferentes perspectivas: Finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje para evaluar la actividad de una compañía”

Según, Kaplan & Norton (2009, p. 23) “el Balanced Scorecard es un sistema de control administrativo integral que balancea las mediciones financieras tradicionales con mediciones operativas correspondientes a los factores críticos para el éxito de una compañía, podríamos decir que el Balance Scorecard nos proporciona una “fotografía” que nos permite examinar cómo nos estamos saltando a nuestra estrategia a medio y largo plazo. Para enfocar esa fotografía previamente, es necesario concretar nuestra visión del negocio en objetivos estratégicos relacionados entre sí según diferentes perspectivas. La utilidad del Balance Scorecard no depende del tipo de empresa, sino de los problemas a los que se enfrenta”

Según Niven, Paul, (2009, p. 24) “el Balanced Scorecard es un modelo de gestión que ayuda a las organizaciones a transformar la estrategia en objetivos operativos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que a su vez constituyen la guía para la obtención de resultados del negocio y de comportamientos estratégicamente alineados de las personas de la organización”

2.3.4.1. Importancia del Balanced Scorecard

Según Choque, Raúl, (2011) dice que:

El BSC ayuda a la medición del rendimiento, porque así da a conocer cómo se desenvuelve una empresa en los ámbitos ya sea: financieros, de clientes, de empleados y la organización, para poder evaluarlos, determinar anomalías, y centrarnos en sus soluciones en beneficio del rendimiento de la organización.

Las organizaciones gestionadas a través de una medida tienen un mejor rendimiento que otras que no lo son, a su vez vienen a ser empresas líderes que aportan, proveen resultados financieros elevados que se ve en un cambio empresarial constante. El BSC gestiona de una manera integral las cuatro perspectivas generando indicadores y estableciendo metas para lograr los objetivos planteados por la empresa (p.46)

2.3.4.2. Ventajas y desventajas del BSC

Según Amo, Francisco, (2006) dice que:

En la experiencia implementando BSC para las organizaciones, se ha percibido sus ventajas y desventajas:

Ventajas

- Conciencia sobre la estrategia en la organización
- Crear una ruta para lograr los objetivos estratégicos
- Generar la cultura de medición
- Cuestionar la estrategia de la organización
- Eliminar el supuesto de que el ejercicio presupuestal anual es la revisión de la estrategia
- Definición de proyectos estratégicos

Desventajas

- Objetivos estratégicos de muy alto nivel, difíciles de medir.
- Poca importancia al ejecutar los proyectos estratégicos debido a que no son urgentes.
- Mala interpretación de la estrategia en los niveles bajos de la organización .
- El BSC no está ligado a un programa metódico de mejora para cuestionar el estatus quo de la organización (pp. 46-47)

2.3.4.3. Beneficios de la Implementación de BSC

Según, Kaplan & Norton (2001) dice que:

- Mediante BSC los gerentes tendrán la capacidad de tomar decisiones que beneficien a la productividad de la organización concentrándose en la información obtenida que puede ser financiera y no financiera, pero con ayuda de indicadores darle la prioridad pertinente a las áreas que se vean descuidadas.
- Detectará procesos críticos que podrían afectar a la empresa en donde se debería priorizar en actuar a tiempo para producir mejores cambios significativos.
- Llegar a tener una visión clara hacia el éxito que desea la empresa mediante sus indicadores y metas.
- Poder tener una mejor comprensión mediante un mapa estratégico en donde se ve de forma visual los pasos que se va a seguir para el logro de las metas de la empresa, siendo una parte muy importante de un BSC el mapa estratégico, ayuda a comprender la relación entre los objetivos estratégicos mediante sus relaciones causales.
- EL BSC permite rediseñar la estrategia en base a resultados obtenidos (pp. 66-67)

2.3.4.4. Elementos del BSC

Según Villagrán, Carlos, (2011, p.54) “se definió los elementos que componen un BSC, se trata de los componentes fundamentales que debe contener todo BSC y de los cuales nos basaremos para el desarrollo de la herramienta informática. Dentro de los elementos tenemos: Misión, Visión, Valores, Objetivos Estratégicos, Metas, Iniciativas, Líneas Estratégicas, Políticas.

Gráfico 1: Elementos del BSC

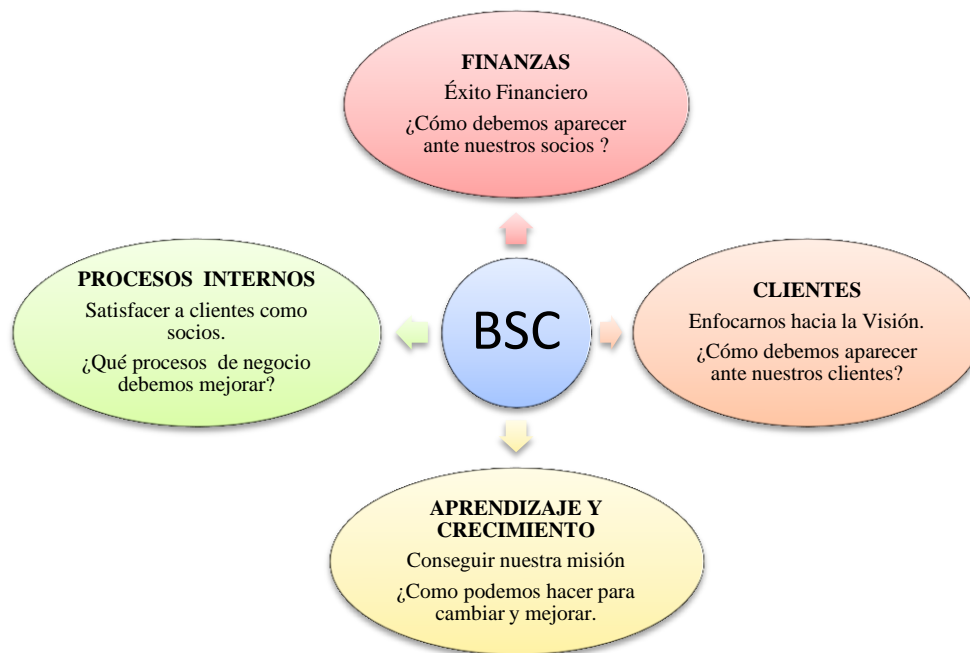


Elaborado por: Johanna Sampedro.

Fuente: Villagrán, Carlos. Plan Estratégico y Balanced Scorecard. 2011, p. 54.

2.3.4.5. Perspectivas del BSC

Gráfico 2: Interrelación de las perspectivas



Elaborado por: Johanna Sampedro.

Fuente: Kaplan & Norton. La organización focalizada en la Estrategia. 2000, p. 87.

Según, Kaplan & Norton (2000, p. 87) “como se observa en el gráfico N° 02, las perspectivas de la organización se relacionan directamente con el plan estratégico, englobando cada dimensión sin descuidar ninguna de ellas, haciendo que la empresa sea administrable desde cualquier punto de vista ayudando en la toma de decisiones a los gerentes en cargados de la planificación estratégica.

2.3.4.5.1. Perspectiva Financiera

Según, Kaplan & Norton (2000) dice que:

La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad, los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas. Los objetivos financieros se relacionan con la rentabilidad que se requiere obtener dentro de una organización. Las medidas y los objetivos financieros definen un doble papel; define la actuación financiera que se espera de la estrategia y sirve como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del BSC. Los objetivos financieros se deberían vincular con la estrategia de la entidad, mediante las siguientes fases:

Crecimiento.- su objetivo es destacarse en el crecimiento de ventas a nuevos clientes y mercados con productos o servicios nuevos. Buscando nuevas maneras de marketing, distribución.

Sostenimiento.- es una fase en la que se sigue realizando inversiones y reinversiones, con la condición de que tenga excelentes resultados de rendimiento de su capital invertido.

Recolección.- en esta es una fase madura de recolección de las inversiones de las dos fases anteriores. “Podrían animar a los directivos a buscar inversiones adicionales, basándose en proyecciones de rendimientos futuros, el objetivo es aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa procedente de todas las inversiones que se han realizado en el pasado (pp. 88-89)

2.3.4.5.2. Perspectiva de Clientes

Según Romeike, Frank, (2007) dice que:

La satisfacción de clientes estará sujeta a la propuesta de valor que la organización les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el enfoque de expectativas compuesto por: Precio, Calidad, Tiempo, Función, Imagen y Relación. La propuesta de valor en los siguientes aspectos:

Liderazgo de producto: se centra en la excelencia de sus productos y servicios para ofrecer la mayor calidad y competitividad en el mercado. En este aspecto la relación con el cliente y la eficiencia no son tan importantes ya que el cliente estará dispuesto a pagar un valor más alto motivado por las novedades que brinde el producto.

Relación con el cliente: se centra en la fidelización y atención del cliente, para conocerlos y proporcionarles productos y servicios que cubran sus necesidades quedando en segundo lugar la organización propia.

Excelencia operativa: se centra en proporcionar productos y servicios con la mayor eficiencia posible y al menor costo. Esto hará que el cliente en muchas ocasiones tenga que esperar por su servicio (pp. 92-93)

2.3.4.5.3. Perspectiva de Procesos Internos

Según, Kaplan & Norton (2004) dice que:

Cuáles son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos. Se debe hacer énfasis sobre que procesos de negocio debemos sobresalir para satisfacer a los accionistas como a los clientes. La organización deberá llegar a ser eficaz y eficiente a lo que se dedique. Los procesos permiten una unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes.
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros y accionistas.

El BSC acostumbra identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente.

Mediante los procesos se debe saber satisfacer las siguientes necesidades:

- Identificar nuevos clientes
- Mejorar la calidad de servicios o productos
- Gestionar los recursos de manera eficiente
- Reforzar la imagen o marca (p. 92)

2.3.4.5.4. Perspectiva de Formación y Crecimiento

Según Niven, Paul, (2009, p. 124) “cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro. Incluye aspectos como entrenamiento de los empleados, cultura organizacional, etc. Para mantenerse al tanto del crecimiento de cliente y de un mejor rendimiento de sus competidores, es necesario innovar y aprender. Se basaría en un desarrollo de las capacidades y los procesos que se necesitaría en un futuro. La formación y el crecimiento de una organización procede de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización”

2.3.4.6. Mapa Estratégico

Según, Kaplan & Norton (2004) dice que: Es un conjunto de objetivos estratégicos que interactúan a través de relaciones causa-efecto, ayudando a entender los enlaces entre los objetivos estratégico, y permitiendo así visualizar de una manera gráfica y sencilla la estrategia de la empresa. El mapa estratégico pueden ayudar a englobar y priorizar los objetivos, valorar la importancia de cada objetivo estratégico agrupándolos ordenadamente en perspectivas. Con la experiencia también se produce un gran aprendizaje en el trabajo en equipo para la elaboración de los mapas estratégicos. Los mapas facilitan la comunicación de una forma más rápida y visual la estrategia de la empresa a su personal.

Pasos a seguir para construir un mapa estratégico:

1. Incluir Perspectivas
2. Incluir Líneas Estratégicas
3. Incluir Objetivos Estratégicos indicando la perspectiva a la que pertenece, las relaciones causa-efecto con otros objetivos, las líneas estratégicas a las que pertenece y las medidas en las que se apoya la progresión del objetivo (p. 234)

2.3.4.7. Fases del Funcionamiento de un BSC

Gráfico 3: Funcionamiento del Balanced Scorecard.



Elaborado por: Johanna Sampetro.

Fuente: Horwáth & Partiners. Como dominar el Cuadro de Mando Integral. 2010, p. 104.

Según, Horwáth & Partiners (2010, p.104) “se observa las etapas para el funcionamiento del BSC, en primer lugar se debe identificar la visión de la organización, luego en base a ello se definirá las estrategias a seguir para que se planteen las perspectivas y la construcción del mapa estratégico e ir definiendo ya los objetivos específicos para cada perspectiva. Después en base a estos objetivos se obtienen los indicadores en donde nos enseña que debemos medir en cada perspectiva para dar paso a la siguiente etapa que es la evaluación de las metas en base a los indicadores generándonos más información para la empresa, en función de esa valuación los gerentes crearan sus planes de acción para lograr sus objetivos planteados y finalmente se hará un seguimiento permanente al BSC con el objetivo de identificar indicadores que sean o no apropiados para la empresa. Es fundamental el constante seguimiento y la correcta gestión del BSC con la intención de evaluar la evolución del desempeño de la organización”

2.3.4.8. Metodología para la gestión empresarial basada en el BSC.

Según Lozada, Jaime, (2006, p. 64) “la metodología para realizar la Gestión Empresarial basada en el BSC consta de los siguientes pasos:

Gráfico 4: Metodología para la gestión Empresarial basada en el Balanced Scorecard.



Elaborado por: Johanna Sampedro.

Fuente: Lozada, Jaime. Metodología para la gestión empresarial basada en el Balanced Scorecard. 2006, p. 64.

2.3.4.9. Enfoque Estratégico

Según, Pacheco, Castañeda & Caicedo (2002 .p. 56) “consiste en realizar la planeación estratégica, su proceso es el siguiente:

1. Se realiza una definición del negocio.
2. Después se desarrolla la innovación estratégica que se desea plantear a través de:

La Formulación de la Propuesta de Valor, la formulación del Plan Estratégico enunciando la Misión, la Visión, los Valores y los Temas Estratégicos a desarrollarse con cada uno de sus componentes.

2.3.4.9.1. Traslado hacia el BSC

Según Ríos, Ricardo (2007) dice que:

Consta de los siguientes procesos:

- Descomposición de la Estrategia en Objetivos Estratégicos

Después de definir la estrategia a nivel global, el paso siguiente es bajar los objetivos quienes deberán estar distribuidos en las cuatro perspectivas presentadas anteriormente: Finanzas, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento.

- Creación del Mapa Estratégico

Una vez definidos los objetivos dentro de cada una de las perspectivas, se debe hacer un análisis para ver cómo cada uno de los objetivos va encadenándose, y afectándose entre sí.

- Definición de las Métricas

Una vez construido el mapa estratégico, donde vemos como se relacionan cada uno de los objetivos, se debe analizar cuáles serán las métricas o indicadores clave, que nos permitirán saber en qué medida estamos alcanzando cada objetivo. Todas las recomendaciones indican, que no debería excederse de las 25 medidas, por indicador y

que las mismas deben estar balanceadas entre las perspectivas en la siguiente proporción:

- 25% Financieras.
- 25% Orientadas al Cliente.
- 25% Procesos Internos.
- 25% Crecimiento y aprendizaje.

Pero esto depende de cada organización y de sus necesidades. Estas medidas, además se deben estructurar en indicadores causales; porque afectan a otro objetivo con el que está relacionado; e indicadores efecto; que miden la consecución de un objetivo.

- **Identificación y Diseño de nuevas iniciativas**

Este es el último paso del proceso, y consiste en definir cuáles van a ser las iniciativas y actividades a desarrollar para poder implementar nuestra estrategia (pp. 234-235)

2.3.4.10. Indicadores

Estupiñán, R. & Estupiñán, O. (2006, p. 279) “los indicadores (también llamados medidas) son el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos. Un objetivo estratégico, como por ejemplo el desarrollo de capacidades comerciales de nuestro personal clave, puede medirse a través de indicadores como el número de horas de formación por persona, el índice de satisfacción de los empleados con la formación percibida o el incremento medio de los contratos o ingreso por empleado. Entendiendo la diferencia entre objetivos estratégicos e indicadores, resulta más fácil comprender la utilidad de utilizar los objetivos para elaborar mapas estratégicos. Los objetivos son el fin; los indicadores son el medio que tenemos para medirlos”

Según Agudelo, Tobón (2012, p. 150) “una medida cuantitativa que permite observar cambios a través del tiempo, pueden ser también una medida cualitativa, ambos indican “como” un proceso está alcanzando su objetivo, son mediciones de nivel de desempeño. La medida cuantitativa se obtiene de comparar un resultado

obtenido con respecto a un resultado esperado. Los indicadores se clasifican en indicadores de porcentaje, indicadores de razón. También se pueden clasificar en indicadores de Eficiencia, indicadores que miden la utilización de recursos o Indicadores de Eficacia, que miden si se están alcanzando los resultados esperados”

2.3.4.10.1. Clasificación de Indicadores

Clases de Indicadores de Gestión. Recuperado el 18 de enero de 2016. http://excelencia-empresarial.com/gestion_indicadores.htm.

- **Indicador de utilización:** Consiste entre la capacidad utilizada y la disponibilidad.
- **Indicadores financieros:** Constituyente una herramienta analítica para evaluar los diferentes componentes de los estados financieros, mediante los cuales se mide la calidad de sus activos, su gestión administrativa, su exposición al riesgo su nivel de riesgo de operaciones.
- **Indicador de eficiencia:** Mide la relación entre dos magnitudes: la producción física de un bien y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese producto, pero de manera óptima.
- **Indicador de rendimiento:** Consiste entre producción real y la esperada
- **Indicador de productividad:** Se relaciona entre los valores reales de la producción y los esperados.
- **Indicadores de Tiempo:** Permite conocer el tiempo aplicado en la realización de una tarea o proceso, tomando en cuenta el tiempo estandarizado con anterioridad en la empresa.

2.3.4.10.2. Características de los Indicadores de Gestión

Según, Pacheco, Castañeda & Caicedo (2002, p. 89) “los indicadores de gestión presentan las siguientes características:

- **Medibles:** que permitan ser verificados en su cantidad, calidad y tiempo por instrumentación objetiva, independiente y profesional.
- **Específicos:** esto es, que correspondan a los objetivos y a las metas establecidas institucionalmente.
- **Relevante:** que tenga importancia para la toma de decisiones, es decir que permita gestionar.
- **Pertinentes:** el indicador debe ser oportuno en el tiempo y disponible para la toma de decisiones.
- **Indicadores de Gestión:** instrumento que permite medir el cumplimiento de los objetivos institucionales y vincular los resultados con la satisfacción de las demandas sociales en el ámbito de las atribuciones de las entidades.
- **Indicadores de Calidad:** son los niveles mínimo y máximo deseados o aceptables de calidad que debe tener el resultado de una acción, actividad, un programa o un servicio.
- **Programables:** en razón de que han sido previstos en la planificación institucional, si no lo han sido, de todas formas deben permitir medir los resultados institucionales.
- **Calificables:** es decir, que den lugar a ponderar su condición y características dentro de la escala de excelencia.
- **Alcanzables:** debido al realismo con que han sido planificados.
- **Accesibles:** los costos de obtención no deben superar el beneficio, por lo que se buscará que sean fáciles de conseguir y deducir.
- **Responsable:** esto es, que permitan identificar los responsables del producto a obtenerse.

2.3.4.10.3. Indicadores de Gestión para Empresas

Según, Hernández & Rodríguez (2011) dice que:

Como base fundamental para la elaboración de indicadores de gestión se requiere que la institución haya implementado el control interno teniendo en cuenta que se conoce la importancia del control de gestión debido que las actividades que realiza una institución requiere cuantificarse, es decir. Medirse y esa medida refleja en qué grado las actividades que se ejecutan dentro de un proceso, o los procesos se han alcanzado.

Es por eso que se define las características que deberían medirse:

- **Economía.-** uso oportuno de los recursos (humanos, materiales y financieros) en cantidad y calidad adecuadas y al menor costo posible.
- **Eficiencia.-** este indicador pretende medir la consecución de los resultados con respecto a los recursos usados, buscando minimizar la cantidad de recursos usados para la consecución de objetivos.
- **Eficiencia.-** para esta medición se requiere objetivos y metas programados. Y consiste en comparar los resultados esperados con los reales, sin importar la cantidad de recursos usados.
- **Equidad.-** pretende medir la igualdad (justicia) al acceso a los servicios.
- **Calidad.-** busca medir la satisfacción del cliente (ciudadano) respecto a la actuación de la administración pública y la prestación de servicios.
- **Impacto.-** con este tipo de indicador se quiere tener el control del entorno, en una sociedad con cambios constantes por la dinámica que nos ha traído la globalización.
- **Ecología.-** se requiere tener el control de que la prestación de servicios pueda mantener a través del tiempo relativo a requisitos ambientales y su impacto (pp. 215-216)

2.3.4.11. Estrategia

Según Alemán, Antonio (2006, p. 165) “la palabra estrategia viene de strategos, que en griego significa general, En ese terreno se la define como “la ciencia y el arte del mando militar aplicados a la planeación y conducción de operaciones de combate a gran escala”. En la guerra los objetivos suelen estar bastante claros, pero los medios, y el resultado, están sometidos a considerable incertidumbre. Lo mismo les sucede a las empresas en una economía de mercado. La estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre.

2.3.4.12. Dirección Estratégica

Según Alemán, Antonio (2006, p. 167) “la dirección estratégica es el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa que le aseguren su supervivencia a largo plazo, su competitividad, su eficiencia y productividad.

Los componentes de la Dirección Estratégicas son:

1. **Estrategas.** son las personas líderes que tienen capacidad de tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de una organización.
2. **Direccionamiento estratégico.** es el proceso de ver hacia dónde van los negocios para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado.
3. **Diagnóstico.** Se realiza, dentro de otras formas, a través del análisis FODA.
4. **Formulación estratégica.** corresponden a las siguientes acciones:
 - Planes de acción
 - Objetivos
 - Presupuestos
 - Ejecución

5. **Indicadores de Gestión.** el desempeño de la organización requiere monitorearse periódicamente y, de ser necesario, hacer las correcciones en los objetivos, los planes de acción y los presupuestos.
6. **Auditoría estratégica.** se utiliza para asegurar la persistencia, la permanencia y la continuidad del proceso”

2.3.4.13. Planeación Estratégica

Según Martínez, Fabián (1994, p. 73) “la planeación estratégica es la forma como una organización define su razón de ser, se proyecta el futuro mediante un análisis sistemático de su entorno y formula sus objetivos de mediano y largo plazo, determina la manera de alcanzar los respectivos objetivos, define sus productos (bienes o servicios) para satisfacer su mercado objetivo y superar la competencia, y asigna los recursos para tal efecto”

2.3.4.13.1. Beneficios de la Planeación Estratégica

Según Martínez, Fabián (1994, p. 75) “la claridad de la visión estratégica de la organización.

1. La debida comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo.
2. El enfoque dirigido, mediante objetivos de largo plazo, que tendrá importancia estratégica para la organización en el futuro.
3. Un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo, de modo independiente al de los del entorno interno.
4. Un comportamiento sistémico y holístico que involucre a toda la organización.
5. La interdependencia con el entorno externo”

2.3.4.13.2. Características de la Planeación Estratégica

Según Chiavenato, Idalberto (2006, p.147) “**Horizonte de tiempo:** Proyección a largo plazo, incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años.

1. **Alcance:** Comprende la organización como un todo, todos sus recursos y áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos a nivel organizacional.
2. **Contenido:** Genérico, sintético y comprensivo.
3. **Definición:** Está en manos de la alta gerencia de la organización (en el nivel institucional) y corresponde al plan mayor, al que se subordinan todos los demás planes”

2.3.5. Empresa

Según Gutiérrez, Oscar (2012, p. 27) “una empresa una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital)”

2.3.5.1. Clasificación de las Empresas

Según Herrscher, Enrique (2009) dice que:

Las empresas puedan clasificarse según la actividad económica que desarrollan:

Empresas del sector primario (que obtienen los recursos a partir de la naturaleza, como las agrícolas, pesqueras o ganaderas).

Empresas del sector secundario (dedicadas a la transformación de bienes, como las industriales y de la construcción) y del sector terciario (empresas que se dedican a la oferta de servicios o al comercio).

Otra clasificación válida para las empresas es de acuerdo a su constitución jurídica.

Empresas individuales (que pertenecen a una sola persona) y societarias (conformadas por varias personas). En este último grupo, las sociedades a su vez pueden ser anónimas, de responsabilidad limitada y de economía social (cooperativas), entre otras.

Las empresas también pueden ser definidas según la titularidad del capital.

Empresas privadas (su capital está en mano de particulares).

Empresas Públicas (controladas por el Estado).

Empresas Mixtas (el capital es compartido por particulares y por el Estado).

Empresas de Autogestión (el capital es propiedad de los trabajadores).

La administración de empresas, por su parte, es una ciencia social que se dedica al estudio de la organización de estas entidades, analizando la forma en que gestionan sus recursos, procesos y los resultados de sus actividades (p. 36)

2.4. MARCO CONCEPTUAL

En esta investigación se utilizará la siguiente terminología:

2.4.1. Capacidad

Según Sánchez, Cristina (2001, p.56) “aptitud de una organización, un sistema o un proceso para realizar un producto o servicio que cumple los requisitos para ese producto o servicio”

2.4.2. Eficacia

Según Hajar, Guillermo (2008, p.12) “extensión en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados”

2.4.3. Eficiencia

Según Munch Lourdes (2005, p.34) “relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados”

2.4.4. Análisis

Según Garrido, Francisco (2001, p.76) “acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, las relaciones entre éstas y obtener conclusiones objetivas del todo”

2.4.5. Control

Según López, Ángel (2008, p.71) “es el acto de registrar la medición de resultados de las actividades ejecutadas por personas y equipos en un tiempo y espacio determinado.

Entre los tipos tenemos:

1. control de calidad;
2. control de cantidad;
3. control de costos;
4. control de tiempo”

2.4.6. Costo Beneficio

Según Munch, Lourdes (2005, p.92) “se puede definir como un método sistemático que se emplea para evaluar la viabilidad económica de una inversión, proyecto o plan o cualquier otro tipo de inversión pública o privada y cuya finalidad es la de precisar las condiciones de retorno de la inversión”

2.4.7. Crecimiento Económico

Según Gutiérrez, Oscar (2012, p.162) “es el aumento porcentual en el PIB de un año comparado con el del año anterior. Es importante que el crecimiento del PIB, sea mayor que crecimiento de la población, a fin de facilitar las políticas sociales y de retribución del ingreso”

2.4.8. Cultura Organizacional

Según Sánchez, Cristina (2001, p.49) “la cultura organizacional de una institución incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan durante la vida empresarial”

2.4.9. Déficit Comercial

Según Hajar, Guillermo (2008, p.171) “se presenta cuando los ingresos por exportaciones de bienes son menores que los egresos por importación de bienes”

2.4.10. Desarrollo Organizacional

Según Gutiérrez, Oscar (2012, p.206) “acción de mantenimiento y actualización permanente de los cambios aplicados a una organización y respecto a su medio ambiente”

2.4.11. Diagnóstico

Según López, Ángel (2008, p.132) “identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente”

2.4.12. Dirigir

Según Sánchez, Cristina (2001, p.67) “acto de conducir y motivar grupos humanos hacia el logro de objetivos y resultados, con determinados recursos”

2.4.13. Desempeño o Rendimiento

Según López, Ángel (2008, p.96) “la mayor parte de las organizaciones consideran su desempeño en términos de “eficacia” en el cumplimiento de sus objetivos”

2.4.14. Estrategia

Según Munch, Lourdes (2005, p.92) “se define como un plan amplio y general diseñado para alcanzar objetivos a largo plazo, dando una amplia dirección a la organización. Es el resultado final de la planeación estratégica”

2.4.15. Ingreso

Según Ríos, Ricardo (2007, p.79) “cantidad que es pagada o debida a una entidad, a cambio de la venta de servicios o la prestación de un servicio. Es un apunte contable a distinguir de los cobros o dinero que la entidad recibe. Para las entidades bancarias y financieras los principales tipos de ingresos derivados de las comisiones incluye intereses, honorarios por servicios, comisiones y resultados de las operaciones. Cada tipo de ingreso se registra por separado a fin de que los usuarios puedan evaluar la actuación de un banco o entidad financiera”

2.4.16. Planeación Estratégica

Según Garrido, Francisco (2001, p.04) “es una planeación de largo alcance que se centra en la organización como una unidad total para cumplir con los objetivos de la organización. El largo alcance se define de tres a cinco años en el futuro”

2.4.17. Gerencia

Según Ríos, Ricardo (2007, p.14) “función mediante la cual las empresas y el Estado logran resultados para satisfacer sus respectivas demandas”

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. IDEA A DEFENDER

El diseño de un modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard para la Empresa Produalba Cía. Ltda., del cantón Pallatanga, Provincia de Chimborazo, fortalecerá por medio de un sistema de control de gestión que permitirá medir la eficacia y eficiencia en el mejoramiento de la gestión administración y la toma de decisiones gerenciales.

3.2. VARIABLES

3.2.1. Variable Independiente

Sistema de control de gestión.

3.3. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1. Investigación Cualitativa

Según Burgos, Nilsa (2001, p.65) “la investigación cualitativa es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. La misma procura por lograr una descripción profunda, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular”

Mediante la investigación cualitativa se analizó de manera profunda y con mucho detalle las operaciones que representen mayor riesgo en el aspecto administrativo, financiero y operacional, en la gestión y en el acatamiento legal determinando la calidad de dichas operaciones y el correcto flujo de los procesos implementados por la entidad para el mapa estratégico.

3.3.2. La investigación Cuantitativa

Según Cifuentes, Rosa (2010, p.76) “para el desarrollo del modelo de gestión se aplicará la investigación cuantitativa. Se requiere que entre los elementos del problema exista una relación cuya naturaleza sea lineal. Es decir, que haya claridad entre los elementos del problema de investigación, que sea posible definirlo, limitarlos y saber exactamente donde inicia el problema, en cual dirección va y que tipo de incidencia existe entre sus elementos”

La investigación cuantitativa examinó y analizó el flujo de las operaciones y su coherencia de tal manera que se pueda determinar el origen de los problemas y presentar sus respectivas soluciones.

3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1. Investigación de Campo

Según Álvarez, Juan (2008, p.89) “constituye un proceso sistemático, riguroso y racional de recolección, tratamiento, análisis y presentación de datos, basado en una estrategia de recolección directa de la realidad de las informaciones necesarias para la investigación. De acuerdo con el propósito, la investigación de campo puede ser de dos tipos”

La investigación de campo se utilizó para la recolección de datos administrativos de la empresa, donde se incurrió a la técnica de la observación, entrevistas y encuestas a los funcionarios administrativos y operarios de la empresa PRODUALBA CÍA. LTDA.

3.4.2. Investigación Bibliográfica o Documental

Según Ávila, Héctor (2012, p.65) “la investigación bibliográfica constituye una excelente introducción a todos los otros tipos de investigación, además de que constituye una necesaria primera etapa de todas ellas, puesto que ésta proporciona el conocimiento de las investigaciones ya existentes –teorías, hipótesis, experimentos, resultados, instrumentos y técnicas usadas- acerca del tema o problema que el investigador se propone investigar o resolver”

Consistió en la investigación a través de documentos ya existentes dentro del Departamento Administrativo de la empresa PRODUALBA CÍA. LTDA., generados con el fin de respaldar la información que es objeto de análisis, dichos documentos se consideran desde el punto de vista investigativo como fuentes secundarias de información ya que fueron elaborados por la entidad para sus propios fines.

3.4.3. Investigación Descriptiva

Según Hurtado, Jacqueline (2010, p.91) “también conocida como la investigación estadística, describen los datos y este debe tener un impacto en las vidas de la gente que le rodea”

La investigación descriptiva se utilizó por cuanto se realiza un diagnóstico de la realidad referida al problema y objeto de estudio dentro de la empresa PRODUALBA CÍA. LTDA.

3.4.4. Investigación explicativa

Según De La Lama, Alfredo (2011, p.56) “los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos del establecimiento de relaciones entre conceptos, están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales”

A través de la investigación explicativa se logró determinar las causas que generaron el problema objeto de la investigación.

3.5. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.5.1. Métodos

Se utilizará los siguientes métodos:

a. Método Hipotético Deductivo

Según Ávila, Héctor (2012, p.121) “el método deductivo es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como

principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

Se aplicó el método hipotético deductivo en el diseño del Modelo de Gestión, mediante el mapa estratégico ya que en el proceso de análisis e investigación se pasó de lo general a lo particular centrándose en leyes y principios generales así como en el proceso mismo del Balanced Scorecard con el fin de poder llegar a buscar alternativas de mejoras en la gestión administrativa y toma de decisiones gerenciales.

b. Método Inductivo

Según Burgos, Nilsa (2001, p.206) “empleamos el método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares obtenemos proposiciones generales, o sea, es aquél que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular”

El método inductivo permitió analizar la situación de la empresa PRODUALBA CÍA. LTDA., partiendo de lo particular a través de las técnicas e instrumentos de investigación con el fin de llegar a conclusiones generales con respecto al problema de investigación.

c. Método Analítico

Según Álvarez, Juan (2008, p.79) “es aquél que distingue las partes de un todo y procede a la revisión ordenada de cada uno de sus elementos por separado”

El método analítico como su nombre lo indica permitió analizar el desempeño de las actividades y procesos de la empresa PRODUALBA CÍA. LTDA., y determinó a qué grado se están cumpliendo los objetivos institucionales, además de verificar si en el cumplimiento de dichos objetivos no se infringe la normativa legal y estatutaria que la rige así como las disposiciones de los organismos de control y regulación.

3.5.2. Técnicas

Observación Documental

Según De La Lama, Alfredo (2011, p.56) “la observación documental implica no solo la observación en el sentido literal de la palabra, sino que debe de comprender el involucramiento de todos los sentidos; es decir el investigador tiene que involucrarse en todas las aristas de la observación; todos los sentidos, la vista, el olfato, el gusto y el oído”

Esta técnica fue la base para el levantamiento de información vital para la el diseño del Modelo de Gestión que se analizó la gestión administrativa, financiera y operacional de la empresa PRODUALBA CÍA. LTDA. Además, consistió en la observación de documentos debidamente legalizados que sustenten las operaciones efectuadas por la empresa en el cumplimiento de las políticas internas establecidas en la misma.

Entrevista

Según Ávila, Héctor (2012, p.49) “es un término que está vinculado al verbo entrevistar (la acción de desarrollar una charla con una o más personas con el objetivo de hablar sobre ciertos temas y con un fin determinado)”

Se realizó una entrevista al Gerente y a todo el personal del área administrativa, financiera y operacional para la obtención de información, debilidades y puntos clave a través de una serie de preguntas significativas que nos darán pautas en el proceso del diseño de modelo de gestión en el mejoramiento de la gestión administrativa.

La Técnica de Inspección

Según García, Ignacio (2005, p.38) “procede del latín *inspectio* y hace referencia a la acción y efecto de inspeccionar (examinar, investigar, revisar). Se trata de una exploración física que se realiza principalmente a través de la vista”

Se examinó los registros de la empresa, los cuales comprenden desde actas de asamblea, de la junta directiva, documentos administrativos, financieros y operacional

como referencia al tema de investigación como sustentación del trabajo de titulación, con el fin de respaldar y facilitar las gestiones contables, financieras y administrativas, así como todos documentos fiduciarios de propiedad de la empresa.

3.5.3. Instrumentos

Cuestionarios

Según, Luther, William (2001, p.08) “un cuestionario es un instrumento de investigación que consiste en una serie de preguntas y otras indicaciones con el propósito de obtener información directa.

Se realizó encuestas a todos funcionarios de la empresa: Presidente, Gerente, Secretaria, Contador, Auxiliar Contable, Jefe Operativo para tener conocimiento real de la gestión administrativa, financiera y operacional de la empresa PRODUALBA CÍA. LTDA.

3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.5.1. Población

El universo de la empresa PRODUALBA CÍA. LTDA., está compuesto por 10 funcionarios, los cuales están distribuidos en las diferentes unidades tal como se muestra a continuación:

CUADRO N° 1 PERSONAL ADMINISTRATIVO-FINANCIERO Y OPERACIONAL DE LA EMPRESA PRODUALBA CÍA. LTDA.

CARGO	NOMBRES	N°
Presidente	Sr. Hermán Chávez Morán.	1
Gerente General	Sr. Vicente Cuadrado	1
Secretaria General	Srta. Andrea Torres	1
Contador	Ing. Edwin Samaniego	1
Auxiliar Contable	Tecnólogo William Hidalgo	2
Jefe de Producción	Sr. Alex Mancero	1
Operario 1	Sr. Bolívar Yucailla	1
Operario 2	Sr. Bernardo Paguay	1
Operario 3	Sr. Darwin Choro	1
TOTAL		10

Fuente: PRODUALBA CÍA. LTDA.
Elaborado por: Johanna Sampedro.

3.5.2. Muestra

La muestra seleccionada para el análisis de los clientes de la empresa PRODUALBA CÍA. LTDA., es de 175.

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

Simbología:

n = Tamaño de la muestra.

N = Población. 320

E = Error muestral 5%:100= 0.05

Z = Nivel de confianza 1.96

p = Probabilidad de ocurrencia 50%= 0.5

q= 1-p= Probabilidad de no ocurrencia 50%= 0.5

Cálculo de la muestra

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 320}{0.05^2(320 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{307.328}{1.7579}$$

n = 175

3.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE PRODUALBA CÍA. LTDA.

1. ¿Conoce usted que es un Balanced Scorecard?

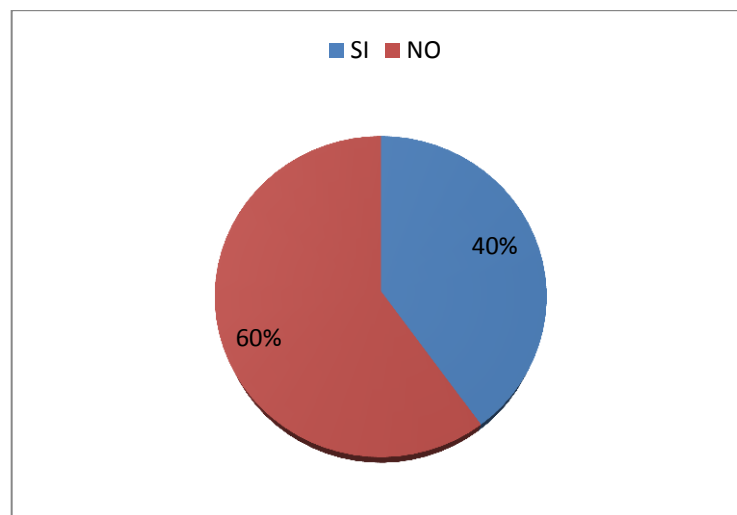
Cuadro 1: Conoce usted que es un Balanced Scorecard.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	4	40%
NO	6	60%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta personal PRODUALBA CÍA. LTDA.

Elaborado por: Johanna Sampedro.

Gráfico 5: Conoce usted que es un Balanced Scorecard.



Fuente: Encuesta personal PRODUALBA CÍA. LTDA.

Elaborado por: Johanna Sampedro.

Del total de los encuestados el 60% de los encuestados no tienen una definición de conocimiento del Balanced Scorecard, mientras que el 40% manifestó que si conoce este tema.

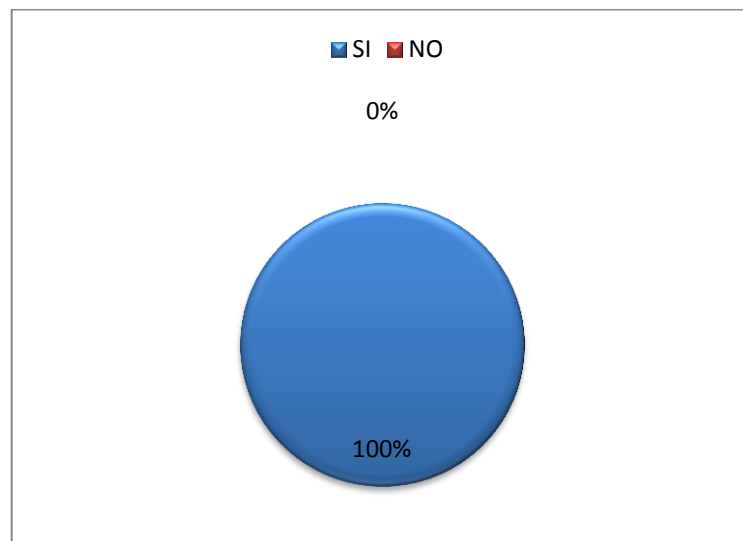
2. ¿Cree usted que el desconocimiento de una herramienta de control de gestión origina el incumplimiento de objetivos?

Cuadro 2: El desconocimiento de una herramienta de gestión origina el incumplimiento de objetivos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta personal PRODUALBA CÍA. LTDA.
Elaborado por: Johanna Sampedro.

Gráfico 6: El desconocimiento de una herramienta de gestión origina el incumplimiento de objetivos.



Fuente: Encuesta personal PRODUALBA CÍA. LTDA.
Elaborado por: Johanna Sampedro.

Los resultados mostrados reflejan que el 100% de los encuestados piensan que el desconocimiento de una herramienta de control siempre origina el incumplimiento de objetivos.

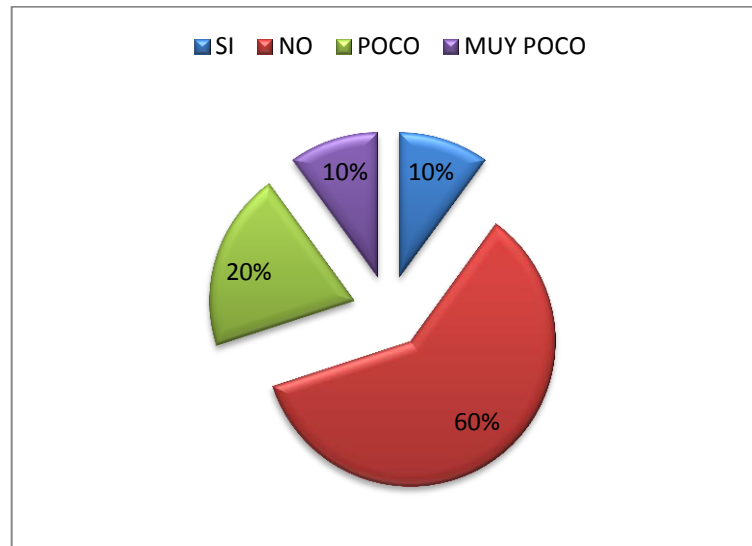
3. ¿Conoce usted los objetivos establecidos en la Empresa?

Cuadro 3: Conoce los objetivos establecidos en la empresa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	1	10%
NO	6	60%
POCO	2	20%
MUY POCO	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta personal PRODUALBA CÍA. LTDA.
Elaborado por: Johanna Sampedro.

Gráfico 7: Conoce los objetivos establecidos en la empresa



Fuente: Encuesta personal PRODUALBA CÍA. LTDA.
Elaborado por: Johanna Sampedro.

Del total de los encuestados el 60% manifiesta que no conoce los objetivos planteados por parte de la empresa, el 20% manifiestan que conocen poco, el 10% dice que conoce muy poco y el otro 10% manifiesta que si conoce y sabe cuáles son los objetivos de PRODUALBA CÍA. LTDA.

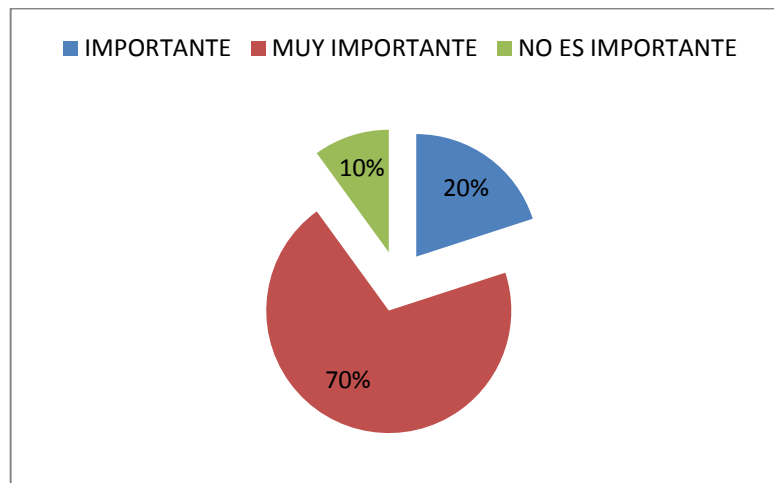
4. ¿Cómo considera usted el diseño de un Modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard para el mejoramiento de la gestión administrativa y toma de decisiones gerenciales?

Cuadro 4: Como considera la aplicación de un Modelo de gestión en la Empresa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
IMPORTANTE	2	20%
MUY IMPORTANTE	7	70%
NO ES IMPORTANTE	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta personal PRODUALBA CÍA. LTDA.
Elaborado por: Johanna Sampedro.

Gráfico 8: Como considera la aplicación de un Modelo de gestión en la Empresa



Fuente: Encuesta personal PRODUALBA CÍA. LTDA.
Elaborado por: Johanna Sampedro.

Del total de los encuestados el 70% manifiesta que es muy importante la aplicación de un modelo de gestión en PRODUALBA CÍA. LTDA., el 20% dicen que es importante, y el 10% manifiesta que no es importante y que es una pérdida de tiempo la aplicación del Balanced Scorecard.

5. ¿Cómo considera usted la comunicación en la empresa?

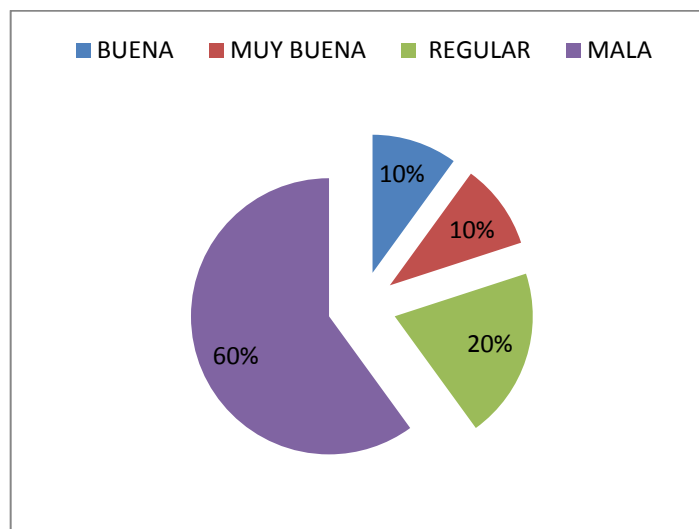
Cuadro 5: Cómo considera usted la comunicación en la empresa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
BUENA	1	10%
MUY BUENA	1	10%
REGULAR	2	20%
MALA	6	60%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta personal PRODUALBA CÍA. LTDA.

Elaborado por: Johanna Sampedro.

Gráfico 9: Cómo considera usted la comunicación en la empresa



Fuente: Encuesta personal PRODUALBA CÍA. LTDA.

Elaborado por: Johanna Sampedro.

En cuanto a la comunicación de la empresa el 60% manifiesta que es mala debido a que existe envidia y un pésimo clima laboral, el 20% dicen que es regular, el 10% manifiesta que es regular y el otro 10% manifiestan que la comunicación dentro de PRODUALBA CÍA. LTDA., es buena.

6. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?

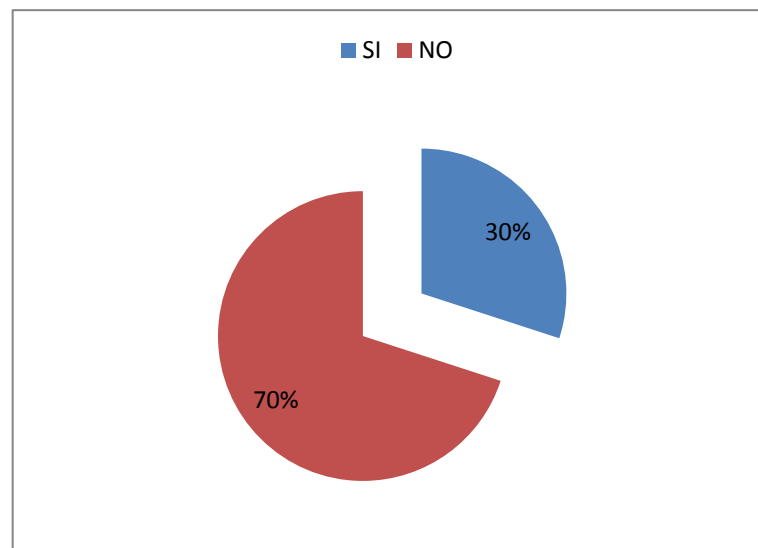
Cuadro 6: Conoce la misión y visión de la empresa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	3	30%
NO	7	70%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta personal PRODUALBA CÍA. LTDA.

Elaborado por: Johanna Sampredo.

Gráfico 10: Conoce la misión y visión de la empresa.



Fuente: Encuesta personal PRODUALBA CÍA. LTDA.

Elaborado por: Johanna Sampredo.

Al realizar un análisis de la misión y visión el 70% de los encuestados manifiestan que no tienen conocimientos la planificación estratégica de la empresa, mientras que el 30% de los conocen y saben.

7. ¿Maneja usted indicadores para conocer y evaluar la gestión del área en que se desenvuelve?

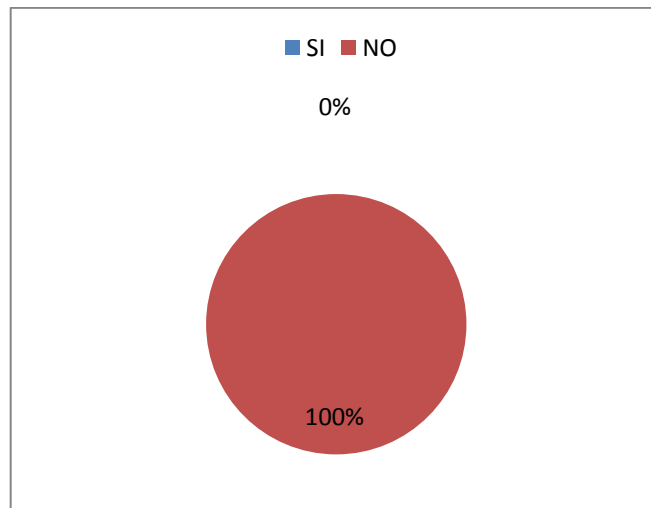
Cuadro 7: Maneja indicadores para la evaluación de la gestión de cada área.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	0	0%
NO	10	100%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta personal PRODUALBA CÍA. LTDA.

Elaborado por: Johanna Sampedro.

Gráfico 11: Maneja indicadores para la evaluación de la gestión de cada área.



Fuente: Encuesta personal PRODUALBA CÍA. LTDA.

Elaborado por: Johanna Sampedro.

Del total de los encuestados el 100% manifiesta que no manejan indicadores de gestión para evaluar la gestión administrativa y financiera de la empresa PRODUALBA CÍA. LTDA.

8. ¿Cómo calificaría el clima laboral de PRODUALBA CÍA. LTDA.?

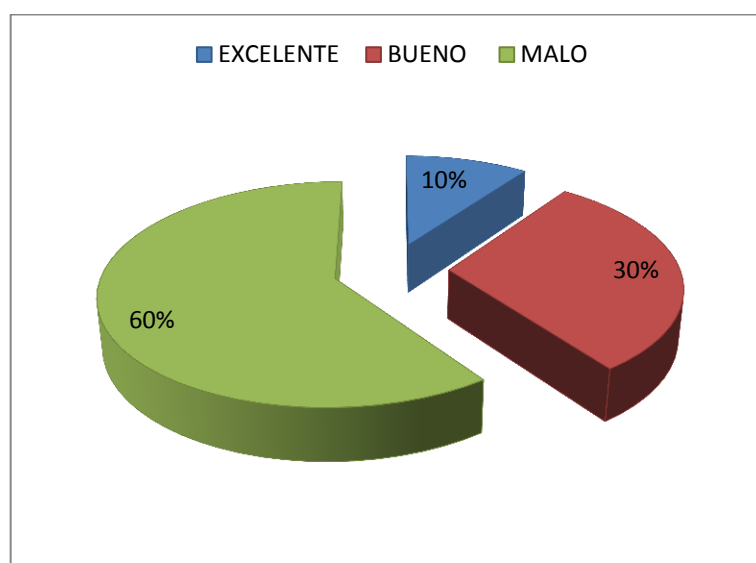
Cuadro 8: Clima Laboral de PRODUALBA CÍA. LTDA.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
EXCELENTE	1	10%
BUENO	3	30%
MALO	6	60%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta personal PRODUALBA CÍA. LTDA.

Elaborado por: Johanna Sampedro.

Gráfico 12: Clima laboral de PRODUALBA CÍA. LTDA.



Fuente: Encuesta personal PRODUALBA CÍA. LTDA.

Elaborado por: Johanna Sampedro.

El clima laboral en PRODUALBA CÍA. LTDA., es malo según el 60% de los encuestados, el 30% manifiesta que es bueno y el 10% manifiesta que es excelente considerando que es el porcentaje más bajo.

9. ¿En PRODUALBA CÍA. LTDA., existen programas de capacitación para mejorar el desempeño laboral y su desarrollo profesional?

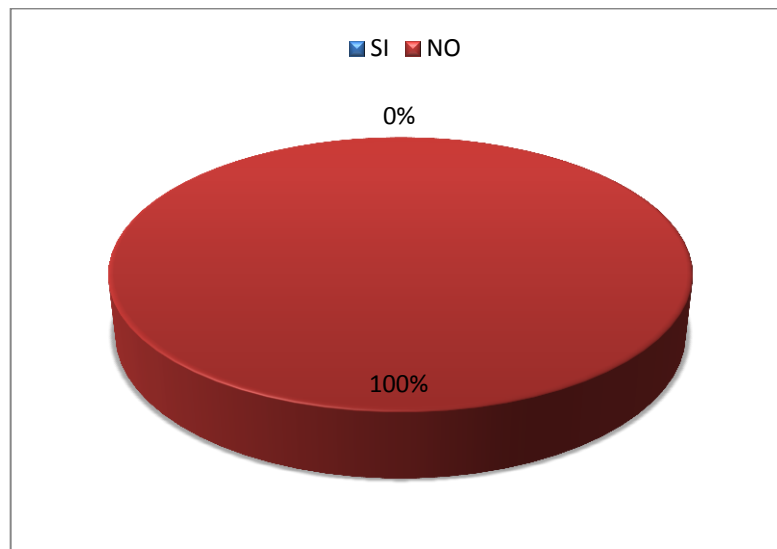
Cuadro 9: Existen programas de capacitación para mejorar el desempeño laboral.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	0	0%
NO	10	100%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta personal PRODUALBA CÍA. LTDA.

Elaborado por: Johanna Sampedro.

Gráfico 13: Existen programas de capacitación para mejorar el desempeño laboral.



Fuente: Encuesta personal PRODUALBA CÍA. LTDA.

Elaborado por: Johanna Sampedro.

Del total de encuestados el 100% manifiesta que no existen ningún programa de capacitación implementado en la empresa.

10. ¿La toma de decisiones del Gerente y directivos de la empresa es oportuna y eficiente?

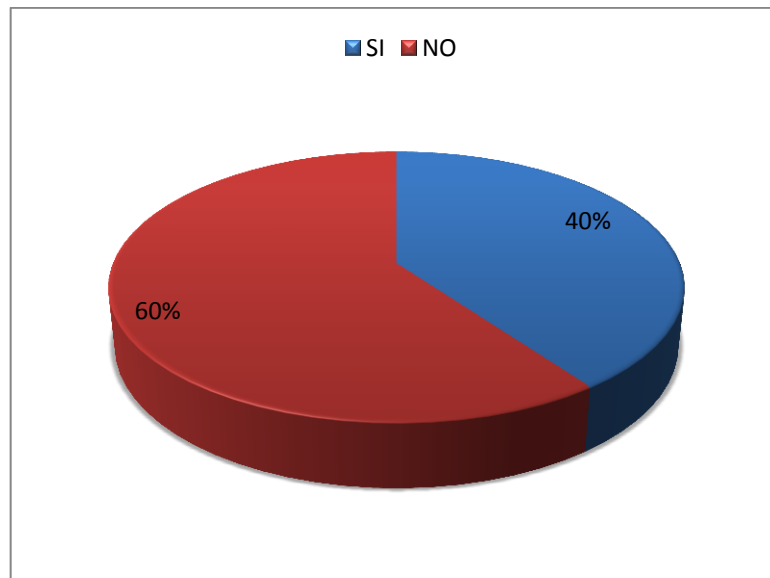
Cuadro 10: La toma de decisiones gerenciales es oportuna y eficiente.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	4	40%
NO	6	60%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta personal PRODUALBA CÍA. LTDA.

Elaborado por: Johanna Sampedro.

Gráfico 14: La toma de decisiones gerenciales es oportuna y eficiente.



Fuente: Encuesta personal PRODUALBA CÍA. LTDA.

Elaborado por: Johanna Sampedro.

En cuanto a la toma de decisiones gerenciales del total de los encuestados el 60% manifestó que las decisiones no son las correctas ni adecuadas, mientras que el 20% manifiesta que son las más oportunas.

3.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS CLIENTES DE PRODUALBA CÍA. LTDA.

1. ¿Cómo considera usted la atención que brindan en PRODUALBA CÍA. LTDA?

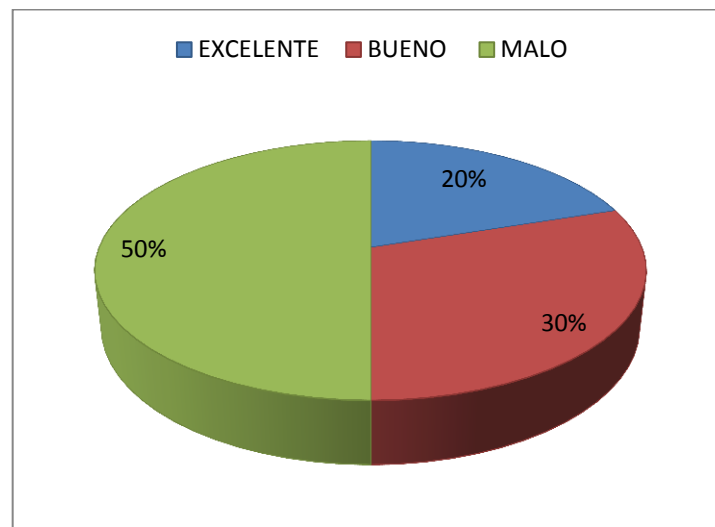
Cuadro 11: Como considera usted la atención que brinda PRODUALBA CÍA. LTDA.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
EXCELENTE	20	20%
BUENO	30	30%
MALO	50	50%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuestas clientes PRODUALBA CÍA. LTDA.

Elaborado por: Johanna Sampedro.

Gráfico 15: Como considera usted la atención que brinda PRODUALBA CÍA. LTDA.



Fuente: Encuestas clientes PRODUALBA CÍA. LTDA.

Elaborado por: Johanna Sampedro.

Del total de los encuestados el 50% manifiesta que la atención en la empresa es mala debido a que la persona encargada de caja no tiene el perfil adecuado, el 30% manifiesta que es bueno, mientras que el 20% manifiesta que es excelente la atención brindada por parte de la empresa.

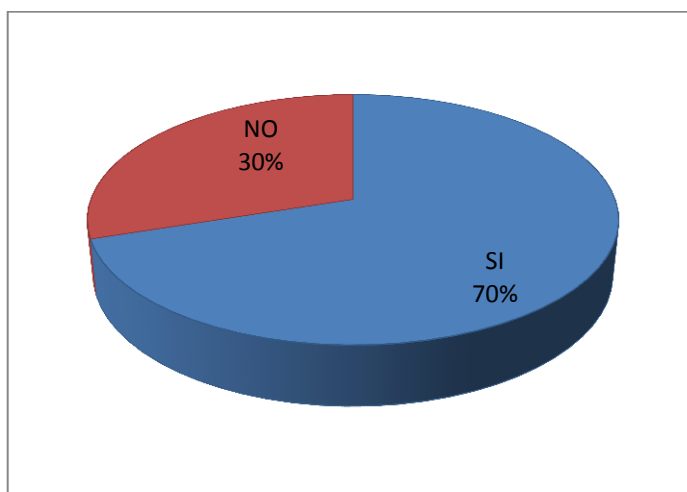
2. ¿Considera usted que el balanceado que expenden en PRODUALBA CÍA. LTDA., es de calidad?

Cuadro 12: El balanceado que expende PRODUALBA CÍA. LTDA., es de calidad.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	70	70%
NO	30	30%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuestas clientes PRODUALBA CÍA. LTDA.
Elaborado por: Johanna Sampedro.

Gráfico 16: El balanceado que expende PRODUALBA CÍA. LTDA., es de calidad



Fuente: Encuestas clientes PRODUALBA CÍA. LTDA.
Elaborado por: Johanna Sampedro.

Del total de encuestados el 70% manifiesta que el producto que expende PRODUALBA CÍA. LTDA., es de calidad, mientras que el 30% manifiestan que no es de calidad lo que ha ocasionado grandes pérdidas en sus granjas.

3. Recibe usted capacitación técnica para sus granjas por parte de PRODUALBA CÍA. LTDA.

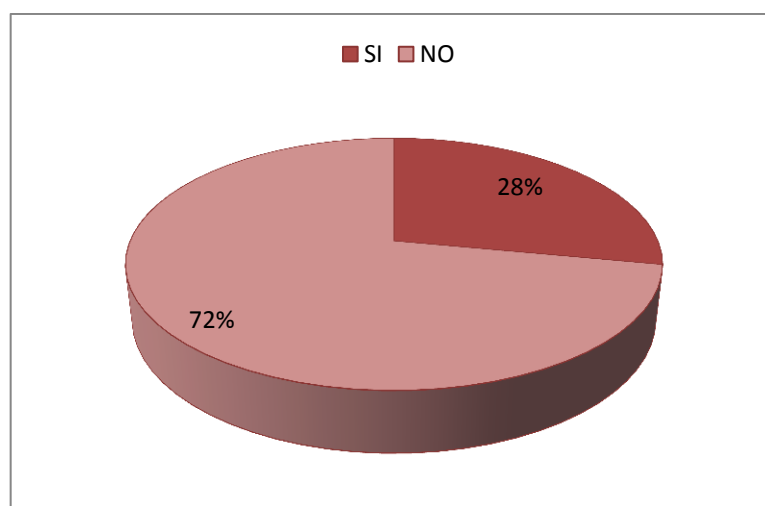
Cuadro 13: Recibe capacitación técnica para sus granjas.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	28	28%
NO	72	72%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuestas clientes PRODUALBA CÍA. LTDA.

Elaborado por: Johanna Sampedro.

Gráfico 17: Recibe capacitación técnica para sus granjas.



Fuente: Encuestas clientes PRODUALBA CÍA. LTDA.

Elaborado por: Johanna Sampedro.

El 72% del total de los encuestados manifiestan que no existe el compromiso por parte de la empresa en cuanto al asesoramiento técnico con sus granjas, mientras que el 28% manifiesta que si han existido ocasiones en la cuales los técnicos han visitado las granjas.

4. Al recibir el producto le entregan con peso y precio justo acorde al mercado.

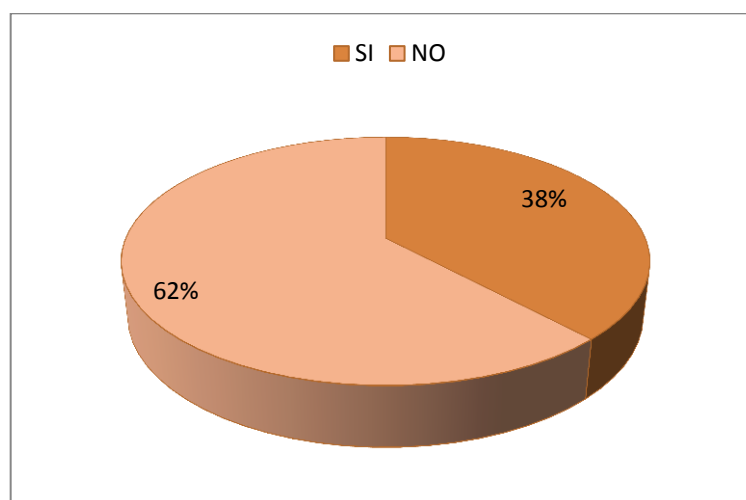
Cuadro 14: Al recibir el producto le entregan con peso y precio justo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	38	38%
NO	62	62%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuestas clientes PRODUALBA CÍA. LTDA.

Elaborado por: Johanna Sampedro.

Gráfico 18: Al recibir el producto le entregan con peso y precio justo.



Fuente: Encuestas clientes PRODUALBA CÍA. LTDA.

Elaborado por: Johanna Sampedro.

Del total de los encuestados el 62% manifiesta que al recibir su producto no está con el peso adecuado a veces el precio varía, sin ninguna explicación, mientras que el 38% manifiesta que el producto que recibe esta con el peso y precio justo.

3.7. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS APLICADAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO PRODUALBA CIA. LTDA.

Entrevista dirigida: Sr. Vicente Cuadrado García – Gerente General PRODUALBA CÍA. LTDA.

Objetivo: Recopilar información que ayude a la investigación sobre el Diseño de un Modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard para el mejoramiento de Gestión Administrativa.

Pregunta 1

¿Qué significa para usted contar con una planificación estratégica?

Significa saber hacia dónde y cómo llegar a un sueño deseado es decir contar con los elementos suficientes de direccionamiento de una institución, y no solamente quedarse en la solución de problemas cotidianos sino tener una visión futurista de la institución, pensar antes de hacer las cosas pero con una visión de largo aliento y sobre todo estratégica de cambio.

Interpretación: La planificación estratégica es un proceso de implementación de planes para alcanzar objetivos.

Pregunta 2

¿Qué tipo de seguimiento le dan al plan estratégico?

Bueno hay varios elementos que tienen que irse visualizando dentro del plan estratégico primero de la estrategia misma ver cómo va evolucionando la estrategia de cómo va la implementación de la estrategia y luego ir viendo el cumplimiento de los objetivos tanto específicos generales, tácticos estratégicos ir viendo el cumplimiento de acuerdo al avance de los indicadores.

Interpretación: Por el momento no existe un seguimiento al plan estratégico.

Pregunta 3

¿Qué mecanismos emplean para dar cumplimiento a sus objetivos?

En este momento como empresa no contamos con mecanismo ni hemos planificado planes operativos.

Interpretación: En este momento la empresa no cuenta con planes operativos ni con el presupuesto para medir el cumplimiento de sus objetivos.

Pregunta 4

¿Qué tan en serio es tomado en la actualidad el tema de indicadores de gestión?

Todavía no hay una conciencia real en los funcionarios de la importancia que tienen los indicadores es decir solo se ponen por completar la columna de indicadores pero tienen una importancia fundamental en el tema de la gestión de la empresa, entonces todavía no se dan cuenta de la importancia real de los indicadores.

Interpretación: En la actualidad es una necesidad, que las organizaciones desarrollen una cultura orientada hacia el máximo aprovechamiento de los recursos es decir que los indicadores son muy importantes en el tema de la gestión de las empresas.

Pregunta 5

¿Cuáles cree usted que son los aspectos más importantes a tener en cuenta al momento de implementar indicadores de gestión en la empresa?

Primero debemos saber o conocer que variable queremos medir luego saber cuantificar la variable y ponderar el tiempo hasta cuando queremos alcanzar esa variable.

Interpretación: Primero hay que conocer la variable que queremos medir y hasta cuando queremos cumplir con ese objetivo.

Pregunta 6

¿Con que tipos de control interno cuenta la empresa?

El tema de control interno básicamente en temas de reglamentos internos de funcionamiento de la empresa pero más direccionados a la parte de bienes de manejo de dineros, pero todavía en el tema de planificación como que no existe un control interno de la planificación una evaluación que sea en tiempos por decir si evaluamos mensual, semestral, cuatrimestralmente ir evaluando la ejecución de indicadores todavía no lo hacemos.

Interpretación: La empresa cuenta con algunos controles como por ejemplo los reglamentos internos que permiten ver el direccionamiento de la empresa, pero específicamente un control interno de la planificación no existe.

Pregunta 7

¿Qué factores considera importantes para el desarrollo de la empresa?

Primero, que todas las personas que hacen la empresa conozcan el camino a seguir porque si no sabemos a dónde vamos podemos llegar a cualquier parte que está bien no, el tema es conocer todos la orientación en más o en menos creo que toda la gente sabe hacia dónde vamos no, pero si hace falta un mayor involucramiento en el tema de planificación.

Interpretación: Lo primero que se debe hacer es que todos conozcan el camino a seguir es decir hacia dónde vamos y sobre todo mayor involucramiento en el tema de planificación.

Pregunta 8

¿Qué factores impiden el desarrollo empresarial de la empresa?

Básicamente aquí tenemos un conflicto de comunicación debido a que no todos los empleados están de acuerdo que mi persona esté a cargo de la gerencia debido a preferencias entre los socios.

Interpretación: Básicamente los conflictos son por preferencias entre los socios.

Pregunta 12

¿De qué manera cree usted que le ayudaría que la empresa disponga de un Balanced Scorecard?

Bueno es el tema justamente tenemos la falencia en este momento de tener esta planificación estratégica, operativa, táctica tener bien orientada que las personas conozcan el cumplimiento de los indicadores las metas que hay que cumplir en los diferentes periodos y eso ir evaluando, primero y poco antes de esto que la gente empiece a saber cómo plantear un indicador porque la mayoría no sabe implantar un indicador y eso dificulta, pero una vez que conozcan como armar la planificación ahí si podemos hacerles un seguimiento permanente y verificar el cumplimiento de los resultados.

Interpretación: Sería de gran ayuda ya que así todas las personas estarían orientadas al cumplimiento de los indicadores, empezando porque aprendan a plantear un indicador y luego que sea evaluado.

Entrevista dirigida a: Ing. Edwin Samaniego – Contador de PRODUALBA CÍA. LTDA.

Pregunta 1

¿Qué importancia tiene para usted que la empresa cuente con índices financieros?

La aplicación de los índices financieros son muy importante dentro de la empresa porque esto nos ayuda a medir la evolución financiera de todas las variables económicas que están implícitas dentro de la recaudación, nivel de endeudamiento, cartera vencida, y sobre todo de los ingresos de la empresa inclusive los índices financieros deben ser cotejados con los índices presupuestarios.

Interpretación: Los indicadores financieros soy muy importantes para medir la evolución de todas las variables económicas y financieras de la empresa.

Pregunta 2

¿Con que frecuencia emiten informes económicos que reflejan la situación financiera de la empresa?

Nosotros tenemos dentro de la Superintendencia, donde el cierre financiero tenemos que entregar todo lo que es los balances, estados de resultados, nosotros lo hacemos cumplidamente para poner en consideración del directorio de la empresa para que puedan ver la evolución de la empresa.

Interpretación: Los informes económicos se emiten anualmente ya que de acuerdo a la ley de empresas la liquidación presupuestaria se lo debe hacer anualmente, sobre todo esta información debe ser presentada para el respectivo análisis dentro del directorio.

Pregunta 3

Considera que los indicadores financieros permite una correcta toma de decisiones, ¿Por qué?

La aplicación de los indicadores financieros ayuda a la toma de decisiones, tanto a nivel gerencial como a nivel de directorio, al igual en la dirección financiera puede prevenir o tomar las correcciones a tiempo, si alguno de estos indicadores está arrojando saldos negativos o saldos que no cumplan con los niveles aceptados a la aplicación de estos índices, por eso es muy importante tener información actualizada y más que todo tener los índices adecuados para el giro del negocio.

Interpretación: Los indicadores financieros son muy importantes para una adecuada toma de decisiones a nivel gerencial como a nivel del directorio, por eso es muy importante tener información actualizada y sobre todo elegir los indicadores adecuados.

Pregunta 4

¿Se realiza un análisis financiero mensual para tomar decisiones tácticas y operativas?

Los análisis financieros se los realiza periódicamente cada 3 a 6 meses, mensualmente no porque si nos basamos en los indicadores financieros debemos tener un periodo transcurrido de tiempo entonces hacerlo de mes a mes no es tan factible, por eso se los hace en base a un periodo, donde ya haya pasado de pronto pueden ser 6 meses 1 año para ahí si nosotros tener datos más consolidados, porque las variables son un poco volátiles y esto no nos puede dar una cifra exacta, o que esté sujeta a la realidad.

Interpretación: No se realiza un análisis financiero mensual, ya que esto se realiza anualmente por los requerimientos de la ley, lo que indica el entrevistado que es más factible realizarlo anualmente ya que los indicadores se los realiza con datos históricos.

Pregunta 8

¿De qué manera cree usted que le ayudaría a la empresa disponer de un cuadro de Balanced Scorecard?

Realmente es muy importante, tener un Balanced Scorecard ese es el análisis de todos los componentes ya sean operativos, financieros, recurso humano, que nos permitiría visualizar la realidad de la empresa la evolución y la proyección inclusive de las futuras inversiones la toma de decisiones, el personal con el que se cuenta, los ingresos los egresos, es muy importante y necesario que la empresa cuente con este Balanced Scorecard que sea manejado hecho técnicamente y profesionalmente para que nos dé realmente la realidad de institución y la proyección que tenemos hacia el futuro.

Interpretación: Nos indica que el Balanced Scorecard es muy importante ya que es el análisis de todos los componentes y sobre todo nos ayuda a ver la realidad, evolución, y sobre todo la proyección de la empresa.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1. TEMA

MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL BALANCED SCORECARD PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA PRODUALBA CÍA. LTDA., DEL CANTÓN PALLATANGA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

- Introducción

Un modelo de gestión estratégico aplicado en las empresas es un camino para alcanzar los objetivos y metas propuestos a corto, mediano y largo plazo, estableciendo una ruta en que se coordinen acciones en pos de cumplir la visión y crear ventajas competitivas sustentables a largo plazo.

Desde la fecha de creación PRODUALBA CÍA. LTDA., tiene dificultades en el cumplimiento de los objetivos planteados, no cuenta con técnicas, estrategias y en correcta toma de decisiones lo que no ha permitido un desarrollo económico considerable hasta la fecha.

- Justificación

PRODUALBA CÍA. LTDA., es una empresa que se compone de diferentes departamentos, y cada uno de ellos tienen la responsabilidad de velar por el buen funcionamiento de la entidad, sin embargo se ha podido evidenciar que se han presentado diferentes problemas.

Es por ello que esta investigación es necesaria para demostrar que en la empresa existen fallas en el control de sus operaciones, teniendo continuamente reportes de pérdidas y además de un bajo desempeño por parte de sus empleados, lo cual se ha generado con el tiempo debido a la falta de investigación y de estudio en cada una de sus actividades.

Por tal razón este estudio se va a empeñar en tratar de escudriñar cada una de las actividades que están dentro del eje transversal del problema para poder descubrir y tratar de dar mejoras continuas a la cooperativa, entre los logros que se aspira conseguir se tiene, definir estrategias para mejorar los procesos, optimizar recursos y encaminar al talento humano a la eficiencia y eficacia.

Además con el fin de obtener información veraz de las partes involucradas se aplicarán técnicas investigativas con el objetivo de definir claramente los factores que están incidiendo dentro de la empresa.

- **Factibilidad**

Este trabajo de investigación cuenta con la autorización del gerente de PRODUALBA CÍA. LTDA., quien facilito la información necesaria para el desarrollo, además los empleados administrativos están de acuerdo en colaborar para llevar a cabo la propuesta y cumplir con los objetivos de la misma, administrativamente puede ser factible porque permitirá que la misma mejore en todos los procedimientos para una correcta toma de decisiones.

Los empleados están comprometidos a organizarse para conocer más acerca de las políticas de trabajo de la propuesta, de esta manera cumplir con las mismas y tener una mejor planificación de las actividades que realizan.

- **Objetivo General**

Diseñar un modelo de Gestión basado en el Balanced Scorecard para mejorar la gestión administrativa y toma de decisiones gerenciales de la Empresa PRODUALBA CÍA. LTDA., del cantón Pallatanga, provincia de Chimborazo.

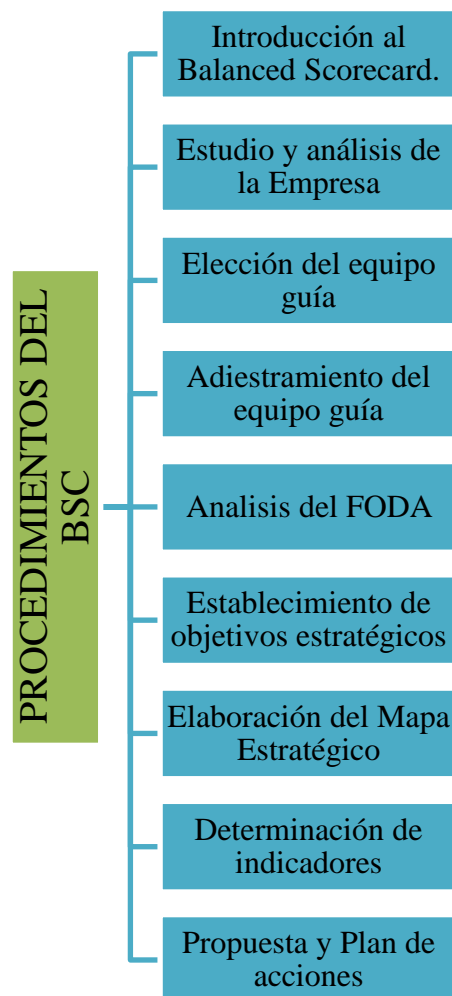
- **Objetivos Específicos**

- ✚ Establecer las bases conceptuales teóricas del Balanced Scorecard como base para medir la eficiencia, eficacia y calidad, basadas en la gestión administrativa para la correcta toma de decisiones.

- ✚ Aplicar la metodología del Balanced Scorecard para determinar mapas estratégicos desde el enfoque de las cuatro perspectivas con el apoyo de la tecnología para diseño del Balanced Scorecard.
- ✚ Diseñar una guía de modelo integral Balanced Scorecard como instrumento de mejoramiento de los procesos administrativos y financieros de la empresa PRODUALBA CÍA. LTDA., cantón Pallatanga, provincia de Chimborazo.

4.2. DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD

Gráfico 19: Procedimiento para el diseño del Balanced Scorecard



4.2.1 PROCEDIMIENTO N° 01: INTRODUCCIÓN AL BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard ha generado gran interés entre directivos y empresarios, y a pesar de ser una herramienta de gestión relativamente nueva, actualmente se considera como uno de los más importantes modelos de planificación y gestión existentes. Lo anterior, ha sido gracias a la eficacia y los buenos resultados que esta herramienta de gestión estratégica ha proporcionado en las empresas en que se ha implementado, contribuyendo a la resolución de problemas que mantienen las organizaciones y preocupan a sus directivos.

Las empresas son sistemas conformados por conjuntos pluridisciplinarios en que muchas veces la información para la dirección y toma de decisiones existe en forma excesiva, se presenta inconexamente y no mantiene relación con la estrategia corporativa. Todo lo anterior, provoca que la alta dirección se convierta en un estamento aislado. Consecuentemente a esto, se requiere mayor comunicación y flexibilización de subordinados, mayor descentralización en la toma de decisiones y compartir el ámbito de control.

4.2.2. PROCEDIMIENTO N° 02: ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LA EMPRESA

En este procedimiento vamos a realizar un estudio y análisis profundo de la empresa, en aspectos de su evolución y desarrollo desde la fecha de su creación, a la vez analizaremos los servicios y productos que la misma brinda a la ciudadanía del cantón Pallatanga, con la finalidad de tener un enfoque verdadero de como el Balanced Scorecard ayudará a la administración de la Empresa PRODUALBA CÍA. LTDA., a tomar decisiones adecuadas que permitan brindar mejores servicios hacia sus clientes.

- Descripción de la empresa

Produalba Cía. Ltda., somos una empresa que ofrecemos balanceados para pollos y cerdos e insumos para su cuidado dentro del cantón Pallatanga y sus alrededores, desde el 2009. Esta empresa es creada con fines de lucro y pertenece al sector productivo, que

ha ido evolucionando con el paso del tiempo de una manera tan rápida que nadie esperaba que lleguen al punto que han alcanzado hoy en día, generando fuentes de trabajo para los ciudadanos pallatanguños e incentivando a la mediana empresa y de esta manera desarrollando la economía dentro del cantón.

Datos generales de la empresa

Nombre de la empresa: **PRODUALBA CÍA. LTDA.**

Directorio: Sr. Herman Chávez **Presidente**
Sr. William Hidalgo **Auxiliar Contable**
Sr. Alfonso León **Socio Fundador**
Sra. Emperatriz García **Socia Fundadora**
Sra. Amada Santillán **Socia Fundadora**

Gerente General: Sr. Vicente Cuadrado **Gerente**

Contador General: Ing. Edwin Samaniego **Contador**

Actividades que realiza: Producción de Balanceado para aves y cerdos, asesoramiento técnico e insumos para su cuidado.

País: Ecuador

Provincia: Chimborazo

Ciudad: Pallatanga

Dirección: Federico Cepeda y Carlos Muñoz diagonal al Mercado Central.

RUC: 1891733158001

Teléfono 032-919-181

e-mail: produ_alba2015@hotmail.com

Productos demandados: Balanceado Pollo Engorde
Balanceado Cerdo Engorde
Balanceado Cerdo Crecimiento

- Planificación Estratégica

Al conocer que la empresa no contaba con una planificación estratégica hemos considerado elaborar una en base a la razón de ser de PRODUALBA CÍA. LTDA., y de las necesidades de su crecimiento, cumpliendo con los parámetros de estructuración de la Planificación Estratégica.

Misión

Somos una empresa productora y comercializadora de balanceados para aves y cerdos e insumos para su cuidado, generando e incentivando a la creación de microempresas dentro del sector productivo, para tener un desarrollo socio-económico en la ciudad de Pallatanga y de la provincia, con un plan ambiental para el cuidado del medio ambiente.

Visión

Ser mayoristas en la producción de balanceados a nivel nacional en forma eficiente y con calidad para satisfacer las necesidades de los clientes, con personal idóneo y capacitado y contribuyendo al desarrollo socio-económico y ambiental del país.

Valores Institucionales

La Empresa PRODUALBA CÍA. LTDA., practicara los valores básicos de la vida enmarcados en:

- **Honestidad:** nuestra gente diariamente construye procesos con la mayor transparencia y de forma participativa en su accionar.
- **Solidaridad:** disposición de apoyo a personas y grupos sociales para apoyar su bienestar.
- **Reciprocidad:** manifestaciones colectivas, que son de apoyo mutuo y beneficio común.
- **Responsabilidad:** el compromiso de participar activamente y de forma conjunta en la identificación de nuestras necesidades y en planteamiento de propuestas hacia un futuro.
- **Equidad:** con la participación activa de niñas y niños, señoritas y jóvenes, adultas y adultos, ancianas y ancianos en todos sus proyectos de vida, así como también la distribución equitativa de los recursos económicos que genera la actividad productiva en la comunidad.

Principios

- Ética
- Lealtad
- Responsabilidad
- Competencia
- Tolerancia
- Aprendizaje
- Respeto
- Integridad

Base Legal

El marco legal que rige en las actividades de la producción de balanceados y comercialización de insumos en PRODUALBA CIA. LTDA., son:

- Ley de Régimen Tributario Interno
- LORTI
- Código del Trabajo
- Reglamentos Municipales
- Código de Comercio
- Ley de Compañías

Obligaciones Tributarias

- Anexos de compras y retenciones en la fuente por otros conceptos.
- Anexos de relación de dependencia.
- Declaración de impuesto a la renta sociedades
- Declaración de retenciones en la fuente
- Declaración mensual del IVA.

 **Cientes****Cuadro 15:** Clientes de PRODUALBA CÍA. LTDA.

Nº	CLIENTES	RUC	DIRECCION
1	Alfonso León	0600420251	Barrio Jiménez
2	Alicia Morocho	0104592860	Sillagoto
3	Carlos Mariano Roldan	0602824534	Santa Ana Norte
4	Carlota Gavilánez	0601400781	Barrio Lindo
5	Cristina Congacha	0603667148	Las Palmas
6	David Aguilar	0602945214	Bilbao
7	Eduardo Robalino	0601128705	Los Llanos
8	Elvia Gavilanes	0602280216	Santa Ana Sur
9	Francisca Roldan	0601714017	Las Palmas
10	Franklin Yuquilema	0603747098	Mariscal Sucre Y Calle 13 De Mayo
11	Herman Chávez	0601809858	Santa Ana Sur
12	Lic. Mario Tejada	0600420103	Yanayuyo
13	Manuel Avelino Yucailla	0604619403	Las Palmas
14	Manuel Gonzalo Yucailla	0603666702	Las Palmas
15	Margarita Yuquilema	0902234681	Barrio El Progreso
16	Mario Guamán	0604926279	Gahúin
17	Mario Guevara	0601592702	Pilchipamba
18	Mario Humanante	0603306655	Santa Ana Sur
19	Pastor Chávez	0600424667	Barrio Jiménez
20	Ramiro Granizo	0602205080	Calle 10 De Agosto
21	Rosa Atupaña	0601237910	Barrio Cornelio Dávalos
22	Viviana Villafuerte	0603664681	Santa Ana Sur

Elaborado: Johanna Sampedro**Fuente:** Dpto. Ventas PRODUALBA CÍA. LTDA.

 **Proveedores**

Cuadro 16: Proveedores de PRODUALBA CÍA. LTDA.

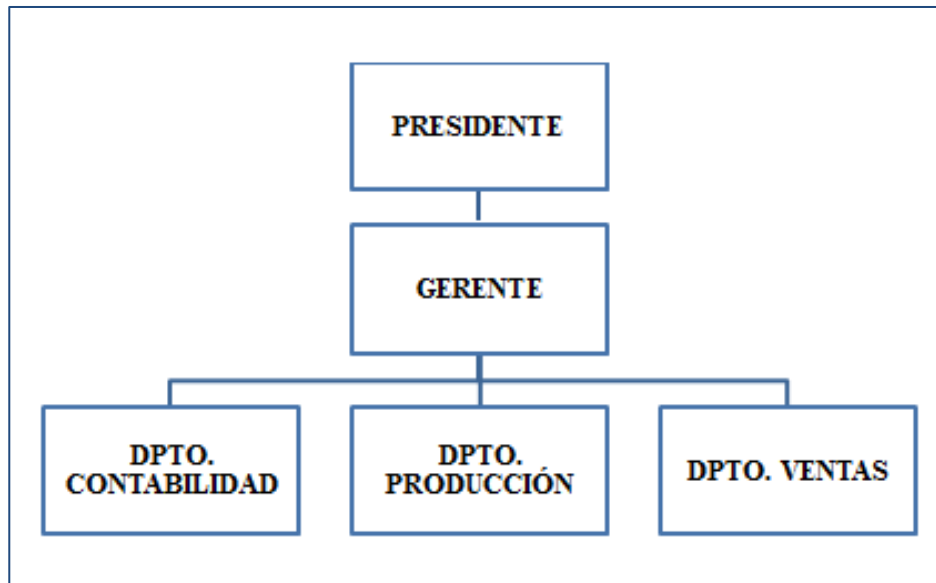
N°	PROVEEDOR	RUC	CIUDAD
1	Dr. Rene Montaleza	0102820214001	Cuenca
2	IMVAB	1890098106001	Guayaquil
3	James Brown	1790462854001	Quito
4	FARMAVET	0991063269001	Guayaquil
5	AGRIPAC	0990006687001	Pallatanga
6	C.C Laboratorios	1891720188001	Quito
7	Marco Rojas	0601949720001	Riobamba
8	Ing. Fabián Vallejo	060169563001	Quito
9	José Luis López	601838774001	Pallatanga
10	Ing. Patricio Calderón	602522245001	Riobamba

Elaborado: Johanna Sampedro

Fuente: Dpto. Adquisiciones PRODUALBA CÍA. LTDA

✚ Estructura Orgánica

Gráfico 20: Estructura orgánica de PRODUALBA CÍA. LTDA.



Elaborado por: Johanna Sampedro.
Fuente: PRODUALBA CÍA. LTDA

✚ División de la Planta de PRODUALBA CÍA. LTDA.

Ilustración 1: Logotipo de PRODUALBA CÍA. LTDA.



Fuente: PRODUALBA CÍA. LTDA.
Elaborado por: Johanna Sampedro.

Ilustración 2: Oficinas Gerencia y Atención al Cliente



Fuente: PRODUALBA CÍA. LTDA.
Elaborado por: Johanna Sampedro.

Ilustración 3: Área de Producción-Mescladora



Fuente: PRODUALBA CÍA. LTDA.
Elaborado por: Johanna Sampedro.

Ilustración 4: Área de Producción - Molino



Fuente: PRODUALBA CÍA. LTDA.
Elaborado por: Johanna Sampedro.

Ilustración 5: Área de Comercialización



Fuente: PRODUALBA CÍA. LTDA.
Elaborado por: Johanna Sampedro.

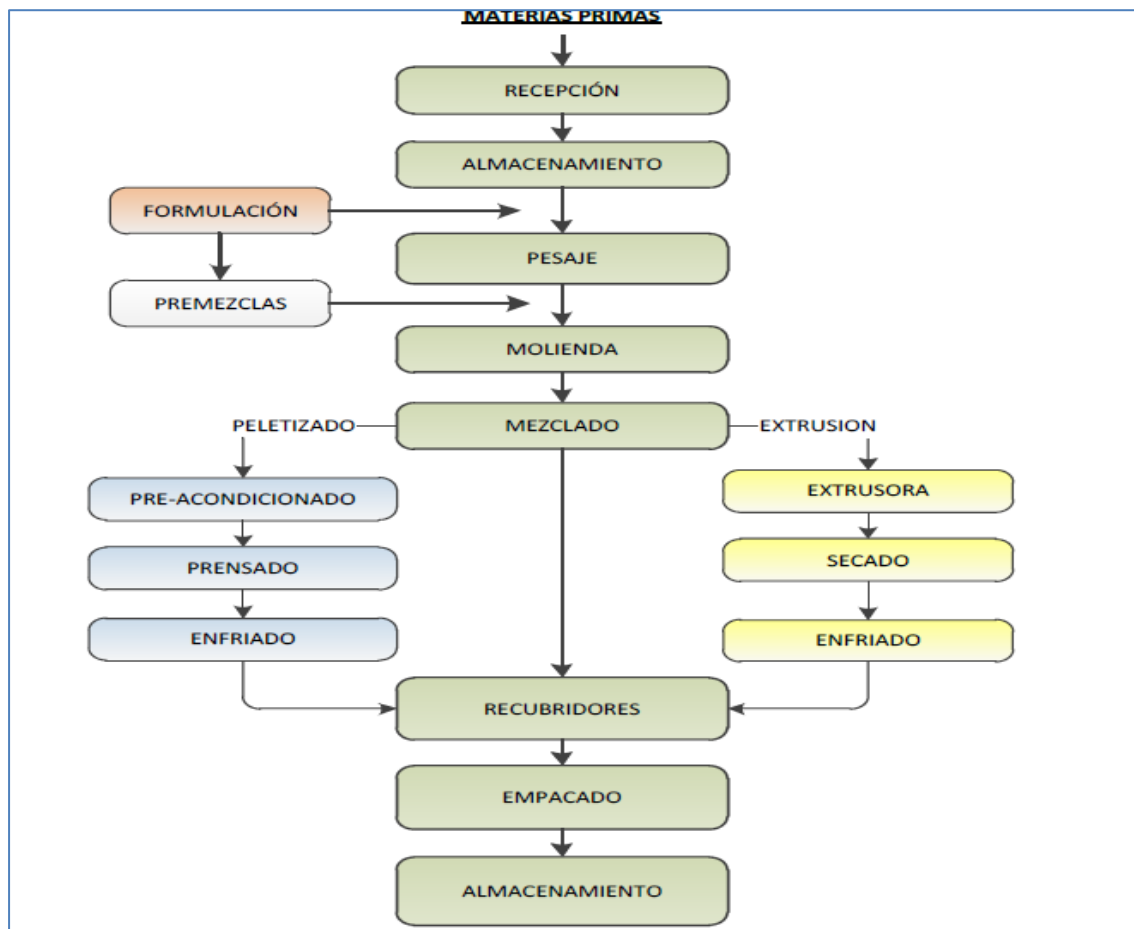
Ilustración 6: Bodega



Fuente: PRODUALBA CÍA. LTDA.
Elaborado por: Johanna Sampedro.

✚ Proceso de elaboración del balanceado

Gráfico 21: Flujograma de la elaboración de balanceado



Elaborado por: Johanna Sampedro.
Fuente: Área de producción PRODUALBA CÍA. LTDA

✚ Desarrollo Humano

Para el gerente es muy importante que los colaboradores de la empresa se sientan bien haciendo su trabajo, para lo cual apoya incondicionalmente en el desarrollo tanto persona como empresarial.

Produalba Cía. Ltda., busca garantizar el ambiente necesario para que las personas y los grupos humanos puedan desarrollar sus potencialidades y así llevar una vida creativa y productiva conforme con sus necesidades e intereses.

✚ Desarrollo Económico

Se han implementado estrategias para mejorar las cuales no han ejecutado de manera adecuada, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

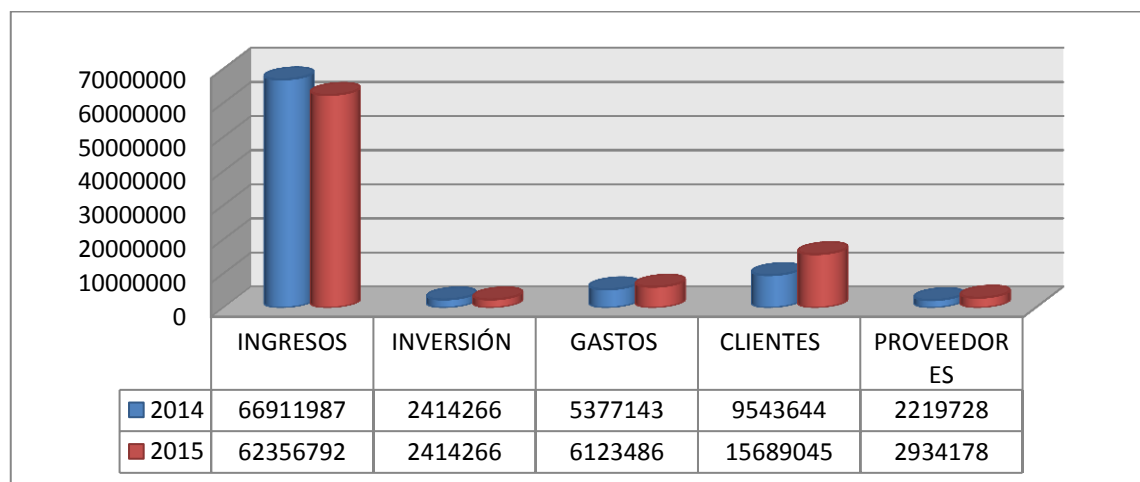
Cuadro 17: Análisis Financiero Comparativo

RUBRO	2014	2015
INGRESOS	669,119.87	623,567.92
GASTOS	53,771.43	61,234.86
CLIENTES	95,436.44	156,890.45
PROVEEDORES	22,197.28	29,341.78
INVERSIÓN	24,142.66	24,142.66

Elaborado: Johanna Sampedro

Fuente: Dpto. Financiero PRODUALBA CÍA. LTDA.

Gráfico 22: Análisis Financiero Comparativo



Elaborado por: Johanna Sampedro

Fuente: Dpto. Financiero PRODUALBA CÍA. LTDA.

- Los ingresos de PRODUALBA CÍA. LTDA al realizar el análisis comparativo podemos observar que han disminuido considerablemente debido a la falta de producto (balanceados en todas sus etapas), porque el mayor número de ventas son a crédito y no en efectivo.
- La inversión que se ha realizado en el periodo de administración 2009-2014 es la adquisición de un terreno para la construcción de la planta propia de fabricación y todas las instalaciones que son necesarias para el funcionamiento de la misma.
- Los gastos en la empresa han incrementado en un 12% de un año a otro debido al aumento de sueldos del personal administrativo que labora en la empresa.
- En lo referente a las cuentas por cobrar se han incrementado en un 39% debido al exceso de crédito que la empresa empezó a otorgar sin ningún respaldo.
- Proveedores se han incrementado de un año a otro en un 8% debido al incremento en la adquisición de materia prima para la producción del balanceado.

4.2.3. PROCEDIMIENTO N° 03: ELECCIÓN DEL EQUIPO GUÍA

Para la elaboración del Balanced Scorecard realizaremos la medición, que es el primer paso para realizar el control y alcanzar la mejora, “si no se puede medir no se puede controlar”, “si no se puede controlar, no se puede mejorar”.

Para elaborar el Balanced Scorecard se tendrá el apoyo de los socios, personal administrativo, empleados, quienes aportaran con sus conocimientos y experiencia amplia sobre el tema, ya que son los principales interesados en la realización de esta herramienta de gestión para poder tomar decisiones adecuadas y poder mejorar las funciones en ellos encomendadas, a la vez debido a su nivel de conocimiento y experiencia amplia en el tema serán un factor importante para la realización del mismo.

4.2.4. PROCEDIMIENTO N° 04: ADIESTRAMIENTO DEL EQUIPO GUÍA

Para la realización del Balanced Scorecard el equipo de trabajo fue capacitado e instruido, por tal motivo se realizó los días 01y 02 de marzo del 2016 un conversatorio

con la participación de funcionarios de la empresa y de mi persona para poder obtener un conocimiento adecuado y actualizado, misma capacitación fue llevada a cabo con la temática: Estrategias y Planes para la Empresa mediante el Balanced Scorecard.

Como beneficio para el equipo de trabajo se pudo definir la metodología de Elaboración del Balanced Scorecard y aplicación de los indicadores de gestión para la elaboración del mismo.

4.2.5. PROCEDIMIENTO N° 05: DETERMINACIÓN DEL ANALISIS FODA

✚ Análisis FODA

La matriz FODA, nos permite tener un análisis sistemático de la situación actual de la organización, el cual nos da un enfoque para poder reducir las debilidades, contrarrestar las amenazas y aprovechar las oportunidades por medio de las fortalezas que tiene la empresa PRODUALBA CÍA. LTDA.

Busca solventar y adaptar los cambios en el entorno y fortalecer la capacidad de competir con otras organizaciones.

Gráfico 23: Análisis FODA



Elaborado por: Johanna Sampedro
Fuente: PRODUALBA CÍA. LTDA

La matriz FODA nos da una visión sobre las debilidades que a nuestro criterio se convierten en puntos de atención y de mejora.

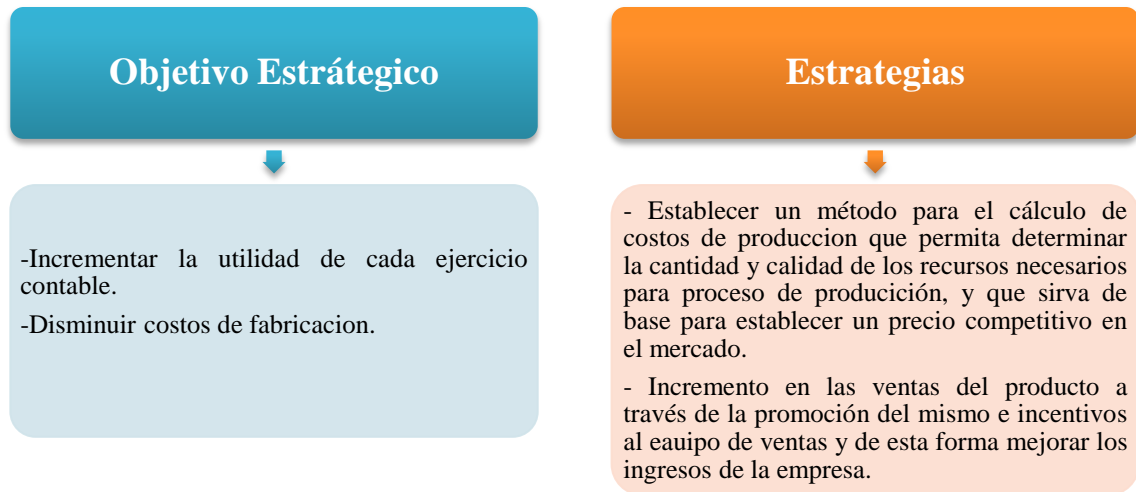
En el factor interno, relacionando a sus actividades con la administración y gestión de servicios a ocasionado que los productos que entregamos no cumplan con los requerimientos que los clientes esperan y por ende hace que los procesos no cumplan con los requisitos de un sistema de calidad y no contribuyen al mejoramiento de la empresa, lo que demuestra que no se han brindado oportunidades de mejora y que conlleven a que estas debilidades se conviertan en fortalezas.

Como resultado a estos aspectos es que la empresa no es competitiva, y se torna en una necesidad urgente la implementación de nuevas estrategias las cuales ayuden a solucionar las debilidades existentes que afecten la consecución de los objetivos de PRODUALBA CÍA. LTDA.

Al relacionar los factores externos, se ha considerado un aspecto como amenaza, y que se deberá adecuar una estrategia que ayude a minimizar la posibilidad de que esta afecte a la empresa, ya que dichas amenazas en un corto plazo se convertirán en problemas, y si no son solventadas pueden disminuir con la concurrencia de los usuarios. El solventar este único aspecto hace que la empresa sea competitiva.

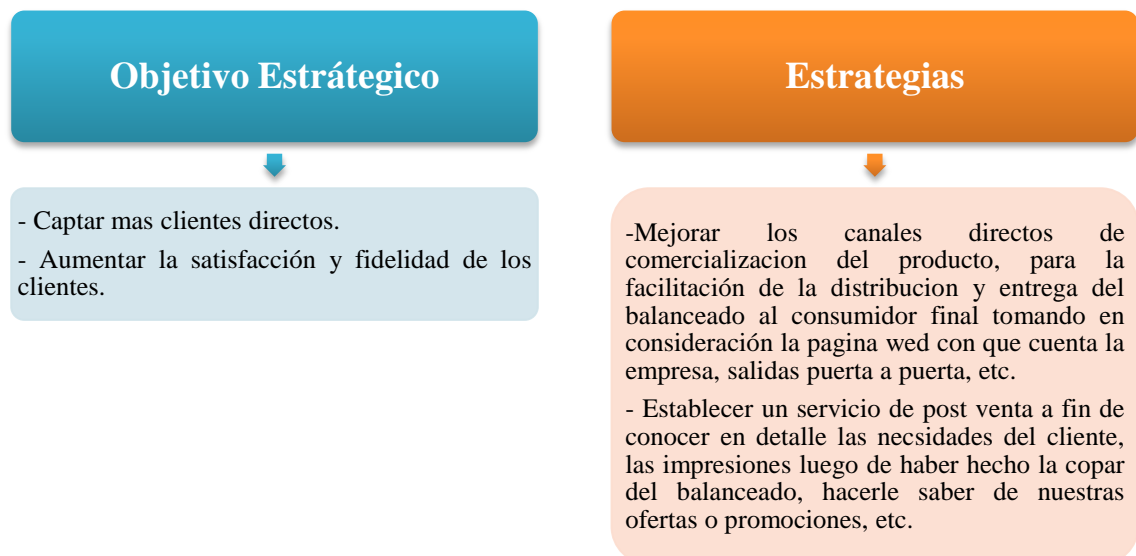
4.2.6. PROCEDIMIENTO N° 06: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Gráfico 24: Perspectiva Financiera



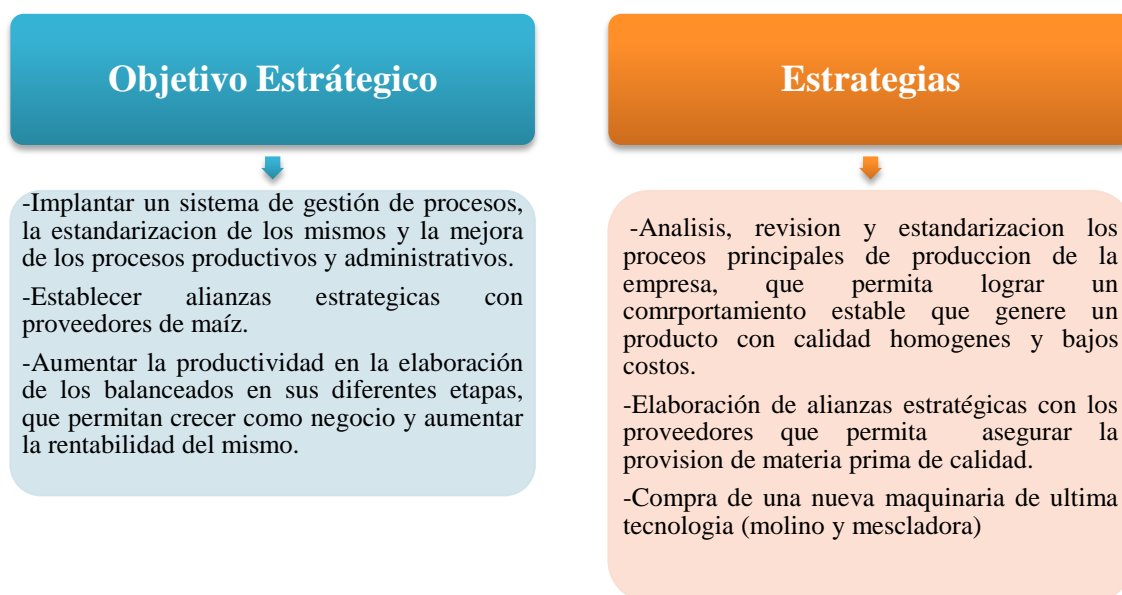
Elaborado por: Johanna Sampedro
Fuente: FODA PRODUALBA CÍA. LTDA.

Gráfico 25: Perspectiva del Cliente



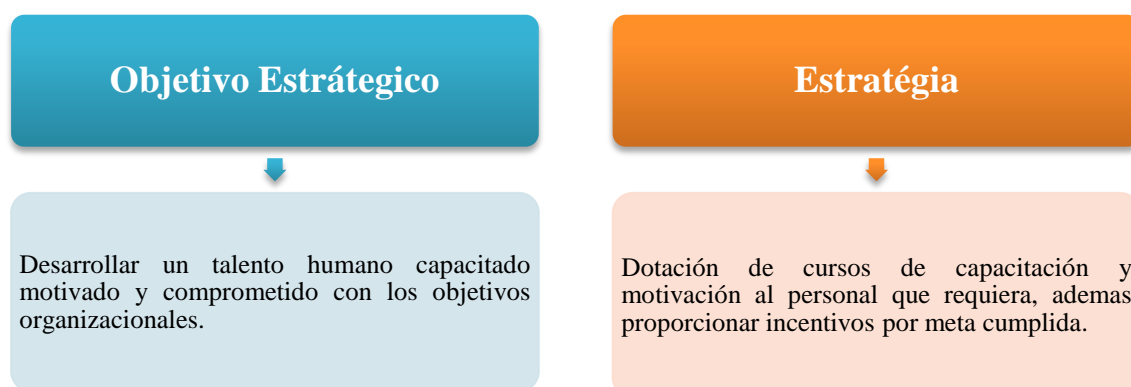
Elaborado por: Johanna Sampedro
Fuente: FODA PRODUALBA CÍA. LTDA.

Gráfico 26: Perspectiva de Procesos Internos



Elaborado por: Johanna Sampedro
Fuente: FODA PRODUALBA CÍA. LTDA.

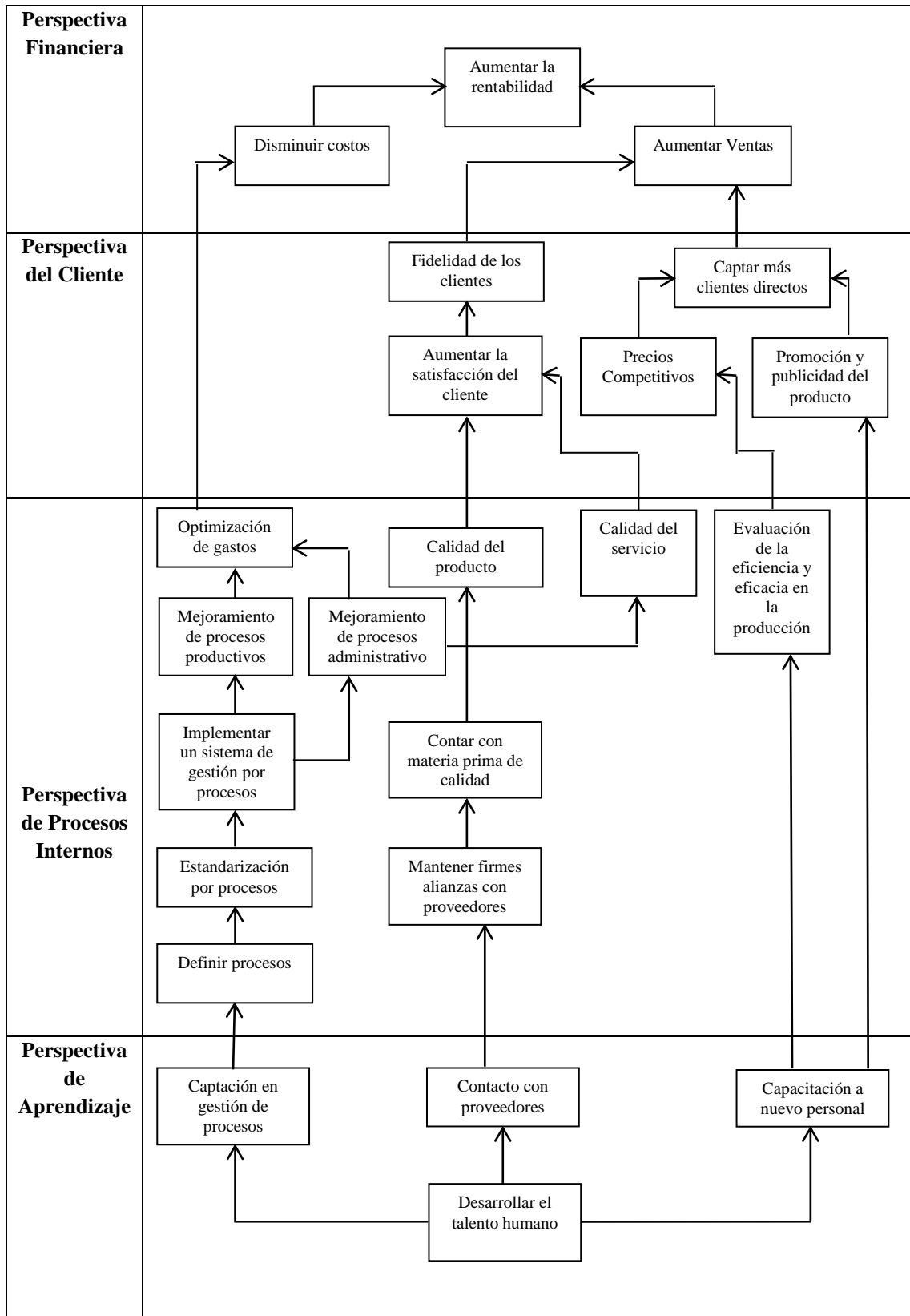
Gráfico 27: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento



Elaborado por: Johanna Sampedro
Fuente: FODA PRODUALBA CÍA. LTDA.

4.2.7. PROCEDIMIENTO N° 07: ELABORACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO

Gráfico 28: Mapa Estratégico



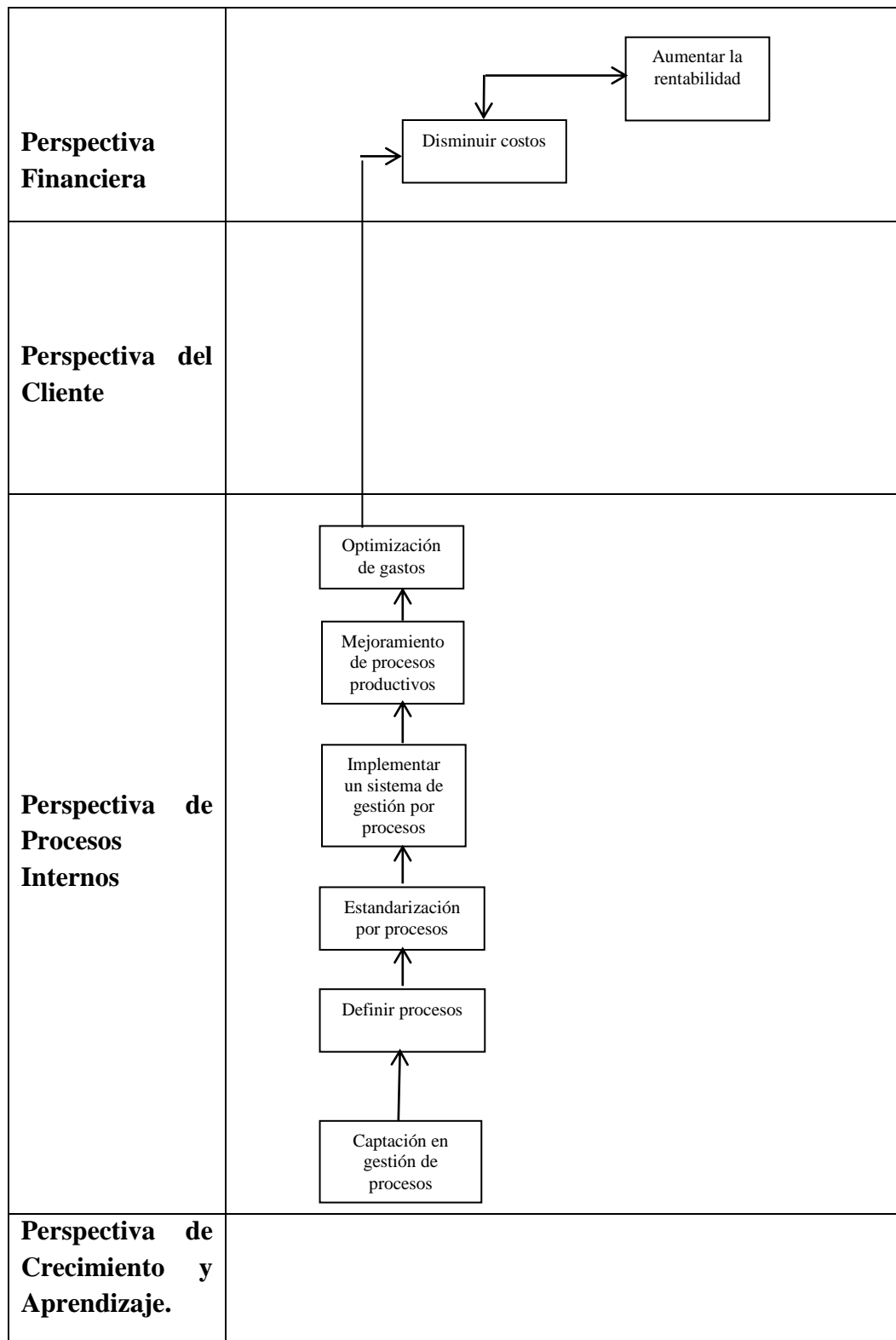
Elaborado por: Johanna Sampedro
Fuente: PRODUALBA CÍA. LTDA.

Las cuatro perspectivas y su relación Causa-Efecto

El objetivo principal de toda empresa con ánimos de lucro es la rentabilidad; hay que tomar en cuenta las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard para poder llegar a cumplir el objetivo, comenzando desde la perspectiva del aprendizaje, ya que ésta proporciona la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres respectivas que son de procesos internos, del cliente y financiero.

La relación causa-efecto que tiene cada uno de los objetivos estratégicos en cada perspectiva del Balanced Scorecard y de esta manera verificar que cada uno de los objetivos nos lleve a cumplir el objetivo general.

Gráfico 29: Relación Causa-Efecto entre Capacitación en gestión de procesos y aumentar la rentabilidad.



Elaborado por: Johanna Sampedro
Fuente: PRODUALBA CÍA. LTDA.

La relación causa-efecto de la capacitación en gestión de procesos a fin de mejorar los procesos de producción como administrativos lo cual permite estandarizar los procesos e implementar un sistema de gestión por procesos, ésta a la vez permitirá optimizar gastos, disminuir costos y llegar al objetivo final que es aumentar la rentabilidad.

4.2.8. PROCEDIMIENTO N° 08: DETERMINACIÓN DE INDICADORES

Los indicadores pueden ser: operativos o estratégicos. Los indicadores operativos se usan para la medición del desempeño de las actividades permanentes en los planes operativos. Incluyen los de cantidad, calidad y eficiencia o desempeño. En algunos casos, los indicadores estratégicos se calculan a partir de los operarios. Los indicadores estratégicos están asociados a los objetivos estratégicos y permiten medir el logro de éstos.

Para el diseño de los indicadores primero debemos hacernos las siguientes preguntas:

- ¿Qué quiero medir?
- ¿A qué nivel de profundidad se quiere llegar?
- ¿Con qué información se cuenta?
- ¿De dónde se obtendrá la información?

Indicador de la Perspectiva Financiera

Los indicadores que nos permitirán observar el cumplimiento o no de los objetivos planteados en la perspectiva financiera son:

- Indicador de utilidad.
- Indicador de efectividad en ventas.
- Indicador de disminución de costos.

Cuadro 18: Indicador de Incremento de utilidad

Nombre del Indicador	Incremento de la utilidad
Objetivo Estratégico	Incrementar utilidad en el ejercicio contable
Fórmula de Cálculo	$(Utilidad\ neta\ periodo\ actual / Utilidad\ neta\ periodo\ anterior-1)*100$
Responsable	Jefe de Ventas
Fuente Captura	Estado de Situación Económica
Frecuencia de medición	Anual

Elaborado por: Johanna Sampedro
Fuente: PRODUALBA CÍA. LTDA.

Cuadro 19: Indicador de efectividad en ventas

Nombre del Indicador	Efectividad en Ventas
Objetivo Estratégico	Cumplir con el plan de Ventas
Fórmula de Cálculo	$(Volumen\ vendido/Volumen\ planificado\ en\ Ventas)*100\%$
Responsable	Jefe de Ventas
Fuente Captura	Estado de Situación Económica
Frecuencia de medición	Mensual

Elaborado por: Johanna Sampedro
Fuente: PRODUALBA CÍA. LTDA.

Cuadro 20: Indicador de disminución de Costos

Nombre del Indicador	Disminución de Costos
Objetivo Estratégico	Disminuir los Costos de fabricación
Fórmula de Cálculo	$(Gastos\ realizados/Gastos\ presupuestados)*100\%$
Responsable	Contador General
Fuente Captura	Cuadro de Costos
Frecuencia de medición	Dos meses

Elaborado por: Johanna Sampedro
Fuente: PRODUALBA CÍA. LTDA.

Indicadores de Perspectiva de Clientes

Los indicadores que ayudaran a determinar el cumplimiento de los objetivos estratégicos que se plantean en esta perspectiva son los siguientes:

- Indicador de fidelidad de los clientes
- Indicador de Ventas
- Indicador de crecimiento de los clientes directos

- Indicador de Compras efectivas.

Cuadro 21: Indicador de fidelidad de los clientes

Nombre del Indicador	Fidelidad de los clientes
Objetivo Estratégico	Aumentar la satisfacción y fidelidad de los clientes
Fórmula de Cálculo	$(\# \text{ de clientes que se repiten} / \# \text{ de clientes del periodo anterior}) * 100\%$
Responsable	Jefe de Ventas
Fuente Captura	Estado de situación económica
Frecuencia de medición	Mensual

Elaborado: Johanna Sampedro

Fuente: PRODUALBA CÍA. LTDA.

Cuadro 22: Indicador de Ventas

Nombre del Indicador	Índice de Ventas
Objetivo Estratégico	Captar más clientes
Fórmula de Cálculo	$(\# \text{ de ventas efectivas} / \# \text{ de ventas programadas}) * 100\%$
Responsable	Jefe de Ventas
Fuente Captura	Estado de situación económica
Frecuencia de medición	Mensual

Elaborado: Johanna Sampedro

Fuente: PRODUALBA CÍA. LTDA.

Cuadro 23: Indicador de crecimiento de los clientes directos

Nombre del Indicador	Crecimiento de los clientes directos
Objetivo Estratégico	Captar clientes directos para PRODUALBA CÍA. LTDA.
Fórmula de Cálculo	$(\# \text{ de clientes directos periodo actual} / \# \text{ de clientes directos periodo anterior}) * 100\%$
Responsable	Jefe de Ventas
Fuente Captura	Informe de Clientes
Frecuencia de medición	Semestral

Elaborado: Johanna Sampedro

Fuente: PRODUALBA CÍA. LTDA.

Cuadro 24: Indicador de compras efectivas

Nombre del Indicador	Compras efectivas
Objetivo Estratégico	Captar clientes directos para PRODUALBA CÍA. LTDA.
Fórmula de Cálculo	$(\# \text{ de personas que realizan la compra} / \# \text{ de personas que visitan el local}) * 100\%$
Responsable	Jefe de Ventas
Fuente Captura	Informe de Ventas
Frecuencia de medición	Mensual

Elaborado: Johanna Sampedro

Fuente: PRODUALBA CÍA. LTDA.

Indicadores de la Perspectiva de Procesos Internos

Los indicadores que ayudaran a determinar el cumplimiento de los objetivos estratégicos que se plantean en esta perspectiva son las siguientes:

- Indicador de procesos estandarizados
- Indicador de proveedores
- Indicador de alianzas estratégicas
- Indicadores de visitas
- Indicador de almacenaje en bodega
- Indicador de productividad
- Indicador de productividad de maquinaria

Cuadro 25: Indicador de procesos estandarizados

Nombre del Indicador	Procesos Estandarizados
Objetivo Estratégico	Implantar y estandarizar un sistema de gestión por procesos
Fórmula de Cálculo	$(\# \text{ de procesos estandarizados} / \# \text{ de procesos analizados}) * 100\%$
Responsable	Jefe de Administración
Fuente Captura	Procesos de la empresa
Frecuencia de medición	Semestral

Elaborado: Johanna Sampedro

Fuente: PRODUALBA CÍA. LTDA.

Cuadro 26: Indicador de Proveedores

Nombre del Indicador	Proveedores
Objetivo Estratégico	Establecer alianzas estratégicas con los proveedores de maíz.
Fórmula de Cálculo	$(\# \text{ proveedores ingresados en la base} / \text{Total de proveedores}) * 100\%$
Responsable	Jefe de Compras
Fuente Captura	Proveedores nacionales de maíz
Frecuencia de medición	Mensual

Elaborado: Johanna Sampedro

Fuente: PRODUALBA CÍA. LTDA.

Cuadro 27: Indicador de Alianzas Estratégicas

Nombre del Indicador	Alianzas Estratégicas
Objetivo Estratégico	Establecer alianza estratégicas con los proveedores de maíz
Fórmula de Cálculo	$(\# \text{ alianzas estratégicas concentradas} / \# \text{ de alianzas estratégicas definidas}) * 100\%$
Responsable	Gerente General
Fuente Captura	Gerencia General
Frecuencia de medición	Semestral

Elaborado: Johanna Sampedro

Fuente: PRODUALBA CÍA. LTDA.

Cuadro 28: Indicador de Visitas a proveedores

Nombre del Indicador	Vistas a proveedores
Objetivo Estratégico	Establecer alianzas estratégicas con los proveedores del maíz.
Fórmula de Cálculo	$(\# \text{ de visitas ejecutadas} / \# \text{ de visitas programadas}) * 100\%$
Responsable	Jefe de Compras
Fuente Captura	Proveedores nacionales de maíz
Frecuencia de medición	Mensual

Elaborado: Johanna Sampedro

Fuente: PRODUALBA CÍA. LTDA.

Cuadro 29: Indicador de almacenaje de materia prima

Nombre del Indicador	Almacenaje
Objetivo Estratégico	Establecer alianzas estratégicas con los proveedores del maíz.
Fórmula de Cálculo	$(\# \text{ de quintales almacenados} / \# \text{ de quintales de capacidad de bodega}) * 100\%$
Responsable	Jefe de Compras y almacenaje
Fuente Captura	Bodega
Frecuencia de medición	Mensual

Elaborado: Johanna Sampedro

Fuente: PRODUALBA CÍA. LTDA.

Cuadro 30: Indicador de productividad de maquinaria

Nombre del Indicador	Índice de uso de maquinaria
Objetivo Estratégico	Aumentar la productividad en un 50% de nivel actual
Fórmula de Cálculo	$(\# \text{ de horas efectivas de utilización de la maquinaria} / \# \text{ total de horas disponibles de maquinaria}) * 100\%$
Responsable	Gerente General
Fuente Captura	Departamento de producción
Frecuencia de medición	Mensual

Elaborado: Johanna Sampedro

Fuente: PRODUALBA CÍA. LTDA.

Indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

El indicador que ayudaran a determinar el cumplimiento de los objetivos estratégicos que se plantean en esta perspectiva en el siguiente:

- Indicador de capacitación de personal
- Indicador de eficiencia
- Indicador de incentivos
- Indicador de capacitación de personal

Cuadro 31: Indicador de Capacitación

Nombre del Indicador	Capacitación
Objetivo Estratégico	Desarrollar un talento humano capacitado
Fórmula de Cálculo	$(\# \text{ de personas capacitadas} / \# \text{ de total de personal}) * 100\%$
Responsable	Jefe de Recursos Humanos
Fuente Captura	Nóminas
Frecuencia de medición	Mensual

Elaborado: Johanna Sampedro

Fuente: PRODUALBA CÍA. LTDA.

Cuadro 32: Indicador de eficacia

Nombre del Indicador	Eficacia
Objetivo Estratégico	Desarrollar un talento humano capacitado
Fórmula de Cálculo	<i>(# de metas cumplidas por área / # de metas programadas por área)*100%</i>
Responsable	Gerente General
Fuente Captura	Plan anual
Frecuencia de medición	Anual

Elaborado: Johanna Sampedro
Fuente: PRODUALBA CÍA. LTDA.

Cuadro 33: Indicador de incentivos

Nombre del Indicador	Incentivos
Objetivo Estratégico	Desarrollar un talento humano capacitado
Fórmula de Cálculo	<i>(# de incentivos entregados / # de incentivos programados)*100%</i>
Responsable	Recursos Humanos
Fuente Captura	Plan Anual
Frecuencia de medición	Anual

Elaborado: Johanna Sampedro
Fuente: PRODUALBA CÍA. LTDA.

4.2.9. PROCEDIMIENTO N° 09: PROPUESTA Y PLANES OPERATIVOS

Para la creación de los planes operativos hay que tomar en cuenta el cuadro de estrategias de la empresa de acuerdo a cada perspectiva. Un cuadro de acción nos indica el proyecto de que debemos hacer de acuerdo a cada estrategia y objetivos planteado por la empresa, plantea las actividades a realizar, los responsables, el presupuesto necesario, el indicador y la evaluación del proyecto. Cabe recalcar que el plan de acción está formado por uno o más proyectos, así el plan de acción número uno contiene tres proyectos: Motivar la personal capacitar al personal en aspectos tecnológico y capacitar al personal para el trabajo en equipo.

Cuadro 34: Plan de Acción 01 - Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

PLAN DE ACCIÓN N° 01			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Desarrollar un talento humano capacitado, motivado y comprometido con los objetivos organizacionales; incrementando su capacidad productiva y administrativa.		
ESTRATEGIA	Elaborar un programa de capacitación con un intervalo de 6 meses con el fin de motivar a todo el personal, además proporcionar incentivos por meta cumplida según el cronograma de actividades realizado.		
PROYECTO N° 01	Motivar la personal		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABILIDAD	TIEMPO
1	Incluir en el plan anual, las metas que cada área debe cumplir y los incentivos que se otorgará al cumplirlos.	Jefe de Recursos Humanos	Cuatro Semanas
2	Entregar incentivos de acuerdo a la planificación establecida.	Jefe de Recursos Humanos	Cuatro Semanas
PRESUPUESTO	\$ 500, 00		
INDICADORES	Indicador de eficiencia Indicador de incentivos		

Elaborado por: Johanna Sampetro

Fuente: PRODUALBA CÍA. LTDA.

Cuadro 35: Plan de Acción 02 - Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

PLAN DE ACCIÓN N° 02			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Desarrollar un talento humano capacitado, motivado y comprometido con los objetivos organizacionales; incrementando su capacidad productiva y administrativa.		
ESTRATEGIA	Elaborar un programa de capacitación con un intervalo de 6 meses con el fin de motivar a todo el personal, además proporcionar incentivos por meta cumplida según el cronograma de actividades realizado.		
PROYECTO N° 02	Capacitar al personal administrativo y operativo.		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABILIDAD	TIEMPO
1	Determinar las falencias o necesidades del personal administrativo y operativo.	Jefe de Recursos Humanos	Cuatro Semanas
2	Programar los cursos de capacitación.	Jefe de Recursos Humanos	Una Semanas
3	Presupuestar los cursos de capacitación.	Jefe de Recursos Humanos	Una Semana
4	Dictar los cursos de capacitación.	Jefe de Recursos Humanos	Cuatro Semanas
5	Evaluación del curso de capacitación.	Jefe de Recursos Humanos	Una Semana
PRESUPUESTO	\$ 600, 00		
INDICADORES	Indicador de capacitación al personal		

Elaborado por: Johanna Sampetro

Fuente: Objetivos Estratégicos PRODUALBA CÍA. LTDA.

Cuadro 36: Plan de Acción 03 - Perspectiva de Procesos Internos

PLAN DE ACCIÓN N° 03			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Implantar un sistema de gestión de procesos, la estandarización de los mismos y la mejora de los procesos productivos y administrativos.		
ESTRATEGIA	Análisis, revisión y estandarización los procesos principales de producción de la empresa, que permita lograr un comportamiento estable que genere un producto con calidad homogéneas y bajos costos.		
PROYECTO N° 03	Definir los procesos internos		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABILIDAD	TIEMPO
1	Analizar los procesos internos	Jefe de Recursos Humanos	Cuatro Semanas
2	Verificar el estado de los procesos existente en la empresa.	Jefe de Recursos Humanos	Cuatro Semanas
3	Establecer nuevos procesos faltantes en la empresa.	Jefe de Recursos Humanos	Cuatro Semanas
4	Estandarizar los procesos obtenidos de la empresa.	Jefe de Recursos Humanos	Cuatro Semanas
PRESUPUESTO	\$ 600, 00		
INDICADORES	Indicador de procesos		

Elaborado por: Johanna Sampetro

Fuente: Objetivos Estratégicos PRODUALBA CÍA. LTDA.

Cuadro 37: Plan de Acción 04 - Perspectiva de Procesos Internos

PLAN DE ACCIÓN N° 04			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Establecer alianzas estratégicas con proveedores de maíz.		
ESTRATEGIA	Elaboración de alianzas estratégicas con los proveedores que permita asegurar la provisión de materia prima de calidad.		
PROYECTO N° 04	Conocer a los proveedores de la materia prima.		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABILIDAD	TIEMPO
1	Crear una base de datos de los proveedores.	Jefe de Compras	Cuatro Semanas
2	Hacer visitas de negociación con los proveedores.	Gerente General y Jefe de Compras	Dos veces al año
3	Negociar un precio conveniente para la compra de maíz en invierno y verano.	Gerente General y Jefe de Compras	Veinte y cuatro meses
PRESUPUESTO	\$ 1000, 00		
INDICADORES	Indicador de proveedores Indicador de alianzas estratégicas Indicador de visitas		

Elaborado por: Johanna Sampetro

Fuente: Objetivos Estratégicos PRODUALBA CÍA. LTDA.

Cuadro 38: Plan de Acción 05 - Perspectiva de Procesos Internos

PLAN DE ACCIÓN N° 05			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Aumentar la productividad en la elaboración de los balanceados en sus diferentes etapas, que permita crecer como negocio y aumentar la rentabilidad del mismo.		
ESTRATEGIA	Compra de una nueva maquinaria de última tecnología (molino y mezcladora)		
PROYECTO N° 05	Compra de nueva maquinaria.		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABILIDAD	TIEMPO
1	Presupuestar la compra de una mezcladora y un molido en diferentes casas comerciales.	Gerente General	Cuatro Semanas
2	Realizar la compra según lo presupuestado.	Gerente General	Cuatro semanas
PRESUPUESTO	\$ 7000, 00		
INDICADORES	Indicador de productividad		

Elaborado por: Johanna Sampredo

Fuente: Objetivos Estratégicos PRODUALBA CÍA. LTDA.

Cuadro 39: Plan de Acción 06 - Perspectiva de Clientes

PLAN DE ACCIÓN N° 06			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Captar más clientes directos.		
ESTRATEGIA	Mejoramiento de los canales directos de comercialización del producto, para la facilitación de la distribución y entrega del balanceado al consumidor final tomando en consideración la página web que cuenta la empresa, salidas puerta a puerta, etc.		
PROYECTO N° 06	Mejorar las ventas directas del balanceado y de los insumos para su cuidado.		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABILIDAD	TIEMPO
1	Mejoramiento de la atención del cliente a través de la creación de un departamento de post venta.	Jefe de Ventas	Dos Semanas
2	Implantar estrategias de enganche para la venta del producto.	Jefe de Ventas	Una semana
3	Considerar la página web para la promoción de los productos	Jefe de Ventas	Una semana
4	Asistir a ferias de la industria de balanceados	Jefe de Ventas	Una vez al año
PRESUPUESTO	\$ 528, 00		
INDICADORES	Indicador de efectividad en ventas		

Elaborado por: Johanna Sampredo

Fuente: Objetivos Estratégicos PRODUALBA CÍA. LTDA.

Cuadro 40: Plan de Acción 07 - Perspectiva de Clientes

PLAN DE ACCIÓN N° 07			
OBJETIVO ESTRATEGICO	Aumentar la satisfacción y fidelidad de los clientes.		
ESTRATEGIA	Establecer un servicio de post venta a fin de conocer en detalle las necesidades del cliente, las impresiones luego de haber hecho la copar del balanceado, hacerle saber de nuestras ofertas o promociones, etc.		
PROYECTO N° 07	Ampliar la cobertura en zonas avícolas		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABILIDAD	TIEMPO
1	Visitas prologadas a nuevas zonas avícolas	Jefe de Ventas	Cuatro Semanas
2	Analizar potenciales mercados aun no considerados	Jefe de Ventas	Cuatro Semanas
3	Realizar contacto con zonas avícolas interesados en nuestro balanceado.	Jefe de Ventas	Cuatro Semanas
4	Analizar posibles compradores	Jefe de Ventas	Cuatro Semanas
PRESUPUESTO	\$ 480, 00		
INDICADORES	Indicador de visitas Indicador de compras efectivas		

Elaborado por: Johanna Sampetro

Fuente: Objetivos Estratégicos PRODUALBA CÍA. LTDA.

Cuadro 41: Plan de Acción 08: Perspectiva Financiera

PLAN DE ACCIÓN N° 08			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Incrementar la utilidad de cada ejercicio contable.		
ESTRATEGIA	Implementación de un método para el cálculo de costos de producción que permita determinar la cantidad y calidad de los recursos necesarios para el proceso de producción, y que sirva de base para establecer un precio competitivo en el mercado.		
PROYECTO N° 08	Controlar y reducir gastos		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABILIDAD	TIEMPO
1	Instalar al ahorro de insumos y materiales a los trabajadores	Jefe de Producción	Una semana
2	Controlar los desperdicios del maíz	Jefe de Producción	Todo el año
PRESUPUESTO			
INDICADORES	Indicador de disminución de costos		

Elaborado por: Johanna Sampetro

Fuente: Objetivos Estratégicos PRODUALBA CÍA. LTDA.

Cuadro 42: Plan de Acción 09: Perspectiva Financiera

PLAN DE ACCIÓN N° 09			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Incrementar la utilidad del ejercicio contable		
ESTRATEGIA	Incremento en las ventas del producto a través de la publicidad del mismo e incentivos al equipo de ventas y de esta forma mejorar los ingresos de la empresa.		
PROYECTO N° 09	Campaña de publicidad del producto		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABILIDAD	TIEMPO
1	Definir los objetivos publicitario y de promoción del maíz.	Jefe de Mercadeo	Una semana
2	Identificar al público o mercado objetivos de los balanceados para sus animales	Jefe de Mercadeo	Una semana
3	Definir los medios y canales publicitarios	Jefe de Mercadeo	Una semana
4	Lanzar la campaña publicitaria de los balanceados	Jefe de Mercadeo	Una semana
PRESUPUESTO	\$ 800,00		
INDICADORES	Indicador de utilidad		

Elaborado por: Johanna Sampetro

Fuente: Objetivos Estratégicos PRODUALBA CÍA. LTDA.

Cuadro 43: Plan de Acción 10: Perspectiva Financiera

PLAN DE ACCIÓN N° 10			
OBJETIVO ESTRATÉGICOS	Disminuir costos de fabricación para lograr reducir precios y obtener una rentabilidad apropiada.		
ESTRATEGIA	Implementación de un método para el cálculo de costos de producción que permita determinar la cantidad y calidad de los recursos necesarios para el proceso de producción, y que sirva de base para establecer un precio competitivo en el mercado.		
PROYECTO N° 10	Optimizar Costos		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABILIDAD	TIEMPO
1	Maximizar la utilización de la maquinaria para la producción de los balanceados.	Gerente General	Un mes
2	Utilización exhaustiva de cada uno de los insumos y materiales.	Gerente General	Una Semana
PRESUPUESTO	\$ 600,00		
INDICADORES	Indicador de disminución de costos		

Elaborado por: Johanna Sampetro

Fuente: Objetivos Estratégicos PRODUALBA CÍA. LTDA.

CONCLUSIONES

PERSPECTIVA FINANCIERA

- No posee un método para el cálculo de costos de producción, desconociendo el costo real de la producción lo que genero perdidas y baja rentabilidad en el ejercicio contable.

REPECTIVA DEL CLIENTE

- Al analizar los datos obtenidos dentro de la Perspectiva del Cliente, que los usuarios de la empresa PRODUALBA CÍA. LTDA., creen que se debe mejorar la calidad de los servicios prestados por parte de la empresa, los mismos no se sienten a gusto con la atención y servicios que brinda la misa.

PRESPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

- No existe un proceso estándar en la producción del balanceado, se lo realiza en forma empírica lo cual varía en cada orden de producción.
- Existe escases de la materia prima (maíz) en la temporada de invierno lo cual genera que se paralice la producción de balanceado.
- Maquinaria obsoleta.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- No existe un programa de capacitación determinado en el POA de la empresa, lo cual no permite que el personal administrativo y operativo adquiera los conocimientos necesarios en cuanto al cambio continuo del entorno así como de ley y reglamentos vigentes.

RECOMENDACIONES

PERSPECTIVA FINANCIERA

- Implementar un método para el cálculo de costos de producción que permita determinar la cantidad y calidad de los recursos necesarios para el proceso de producción, y que sirva de base para establecer un precio competitivo en el mercado.

REPECTIVA DEL CLIENTE

- Mejorar y capacitar al personal de atención del cliente con el fin de mejorar el trato a los clientes.

PRESPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

- Realizar un análisis, revisión y estandarización los procesos principales de producción de balanceado, que permita lograr un comportamiento estable que genere un producto con calidad homogéneas y bajos costos.
- Además de crear alianzas con los proveedores para que de esta manera la materia prima no sea escasa en tiempos de invierno.
- Compra de nueva maquinaria.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- Recomendamos elaborar un programa de capacitación con el fin de motivar a todo el personal, además proporcionar incentivos por meta cumplida según el cronograma de actividades realizado.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, J. (2008). **Como hacer investigación cualitativa.** (3ª ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Ávila, H. (2012). **Introducción a la Metodología de la Investigación.** Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana
- Alemán, A. (2006). **Management.** Madrid: Mc Graw Hill Interamericana.
- Burgos, N. (2001). **Investigación Cualitativa.** (2ª ed.). Madrid: Mc Graw Hill Interamericana.
- Cifuentes, R. (2010). **Diseño de Proyectos de investigación cualitativa.** Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana.
- Choque, R. (2011). **Planeamiento Estratégico y Balanced Scorecard en la Gestión Pública.** Lima: Concytec Editores.
- Debrauwer, L. & Evain, Y. (2010). **Patrones de diseño en PHP.** (2ª ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- De la Lama, A. (2011). **Estrategias de Investigación Científica.** (4ª ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Garrido, F. (2001). **Pensamiento Estratégico.** (2ª ed.). México: Mc Graw Hill
- Gutiérrez, O. (2012). **Fundamentos de administración de empresas.** (2ª ed.). Madrid: Mc Graw Hill.
- Hernández, P, & Rodríguez L. (2011). **Modelo de Gestión Administrativa.** (2ª ed.). Madrid: Mc Graw Hill.
- Herrscher, E. (2009). **Introducción a la Administración de Empresas.** Barcelona: Mc Graw Hill Interamericana.
- Hajar, G. (2008). **Planificación Estratégica la visión prospectiva.** (2ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Horwáth, F. & Partiners, T. (2010). **Como dominar el Cuadro de Mando Integral.** (4ª ed.). Madrid: Mc Graw Hill Interamericana.
- Hurtado, J. (2010). **Como formular objetivos de investigación.** México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2009). **El Cuadro de Mando Integral.** (3ª ed.). Barcelona: Gestión 2000.

- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). **Mapas Estratégicos.** (2ª ed.). Barcelona: Gestion 2000.
- López, A. (2008). **Gestión Estratégica y Medición como complemento del Balanced Scorecard.** (3ª ed.). Madrid: Mc Graw Hill Interamericana.
- Luther, W. (2001). **El plan de Mercadeo.** (2ª ed.). Bogotá: Mc Graw Hill.
- Millman, D. (2009). **Principios Básicos del Diseño Gráficos.** México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Martínez, F. (1994). **Planificación Estratégica.** México: Mc Graw Hill.
- Munch, L. (2005). **Planificación Estratégica.** (2ª ed.). México: Trillas.
- Navarro, I. (2005). **La estrategia del militar.** Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana
- Niven, P. (2009). **Balanced Scorecard.** (2ª ed.). Madrid: Mc Graw Hill Interamericana.
- Pacheco, J. et al (2002). **Indicadores Integrales de Gestión.** Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana.
- Romeike, F. (2007). **Balanced Scorecard.** (3ª ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Ríos, R. (2007). **Seguimiento, Medición y Mejora en los Sistemas de Gestión.** México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Sánchez, C. (2001). **Planificación Estratégica.** (2ª ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Vázquez, J, & Weber, E. (1997). **Curso por Procesos.** Madrid: Ecoe-Ediciones.
- Villagrán, C. (2011). **Plan Estratégico y Balanced Scorecard.** (2ª ed.). México: Universidad. Tecnológica de la Bobicora.

ANEXOS

Anexo 1: ENCUESTA PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE PRODULABA CÍA. LTDA.



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
Facultad de Administración de Empresas
Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría



Encuesta hacia: **dirigida** Personal Administrativo y Operativo PRODUALBA CÍA. LTDA

Objetivo: Obtener información, la cual permitirá la elaboración de un Balanced Scorecard para la Empresa PRODUALBA CÍA. LTDA.

1. ¿Conoce usted que es un Balanced Scorecard?

SI
NO

2. ¿Cree usted que el desconocimiento de una herramienta de control de gestión origina el incumplimiento de objetivos?

SI
NO

b. ¿Conoce usted los objetivos establecidos en la Empresa?

SI
NO
POCO
MUY POCO

c. ¿Cómo considera usted el diseño de un Modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard para el mejoramiento de la gestión administrativa y toma de decisiones gerenciales?

IMPORTANTE
MUY IMPORTANTE
NO ES IMPORTANTE

d. ¿Cómo considera usted la comunicación en la empresa?

BUENA
MUY BUENA

REGULAR

MALA

e. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?

SI

NO

f. ¿Maneja usted indicadores para conocer y evaluar la gestión del área en que se desenvuelve?

SI

NO

g. ¿Cómo calificaría el clima laboral de PRODUALBA CÍA. LTDA.?

EXCELENTE

BUENO

MALO

h. ¿En PRODUALBA CÍA. LTDA., existen programas de capacitación para mejorar el desempeño laboral y su desarrollo profesional?

SI

NO

i. ¿La toma de decisiones del Gerente y directivos de la empresa es oportuna y eficiente?

SI

NO

Anexo 2: ENCUESTAS CLIENTES DE PRODUALBA CÍA. LTDA.



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
Facultad de Administración de Empresas
Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría



Encuesta dirigida hacia: Clientes PRODUALBA CÍA. LTDA

Objetivo: Obtener información, la cual permitirá la elaboración de un Balanced Scorecard para la Empresa PRODUALBA CÍA. LTDA.

1. ¿Cómo considera usted la atención que brindan en PRODUALBA CÍA. LTDA?

EXCELENTE
BUENO
MALO

2. ¿Considera usted que el balanceado que expenden en PRODUALBA CÍA. LTDA., es de calidad?

SI
NO

j. Recibe usted capacitación técnica para sus granjas por parte de PRODUALBA CÍA. LTDA.

SI
NO

k. Al recibir el producto le entregan con peso y precio justo acorde al mercado.

SI
NO

Anexo 3: FORMULA PARA LA ELABORACIÓN DE BALANCEADOS

PRODUALBA			PRODUALBA CIA LTDA		
ORDEN DE PRODUCCION No.			ORDEN DE PRODUCCION		
FECHA:			FECHA:		
N. QQ:			N. QQ:		
BROILER POLLO DE ENGORDE	CANTIDAD	CONSUMO	CERDO CRECIMIENTO	CANTIDAD	CONSUMO
maiz	1530		maiz	1045	
soya	505		polvillo	500	
aceite de palma	73		soya	410	
carbonato	35		afrechillo	0	
fosfato	25		aceite de palma	49	
sal	6,2		carbonato	32	
mtienina	4,4		fosfato	17	
atrapante	4,4		premix cerdo	4,4	
vit-aves	4,4		lisina	4	
lisina	2,3		acido	2	
bicarbonato	2,78		sal	3,2	
acido	2		mtienina	1	
promotor	1		antioxidante	125	GRAMOS
coccidiostato	1,1		promotor	1	
treonina	273	gramos	fitasa	100	GRAMOS
antioxidante	125	gramos			
pigmentante	2				
fitasa	100	gramos			

PRODUALBA CIA LTDA		
ORDEN DE PRODUCCION		
FECHA:		
N. QQ:		
CERDO ENGORDE	CANTIDAD	CONSUMO
maiz	1210	
polvillo	500	
soya	280	
afrechillo	0	
aceite de palma	50	
carbonato	32	
fosfato	11	
premix cerdo	4,4	
lisina	2,8	
acido	2	
sal	318	GRAMOS
mtienina	0,5	
antioxidante	125	GRAMOS
promotor	1	
fitasa	100	GRAMOS

Atentamente;


Sr. Vicente Cuadrado García.
GERENTE GENERAL



Elaborado por: Johanna Sampedro
Fuente: PRODUALBA CÍA. LTDA.