



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
C.P.A.

TRABAJO DE TITULACIÓN:

Previo a la obtención de título de:

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

TEMA:

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA PLANTA DE
BALANCEADOS "EXIBAL" DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA,
PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

AUTORA:

MAYRA ELIZABETH QUISHPI ILLICACHI

RIOBAMBA – ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A., que ha sido desarrollado por la Srta. Mayra Elizabeth Quishpi Illicachi, han cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

ING. HERNÁN OCTAVIO ARELLANO DÍAZ
DIRECTOR DEL TRIBUNAL

ING. ANDREA DEL PILAR RAMIREZ CASCO
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Mayra Elizabeth Quishpi Illicachi declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. 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, 25 de julio del 2016

Mayra Elizabeth Quishpi Illicachi

060460839-8

DEDICATORIA

El esfuerzo y dedicación de este trabajo lo dedico a Dios a mis padres Jorge y Zoila y a mi familia.

A Dios por guiarme en todo momento y regalarme sus grandes bendiciones.

A mis padres porque creyeron en mí y por el esfuerzo realizado para mi bienestar, por su apoyo, cariño y confianza, quienes además de ser mí apoyo son mi inspiración para cumplir todas las metas de mi vida.

A mis queridos hermanos, hermanas y toda mi familia, quienes supieron apoyarme y brindarme palabras de aliento cuando más lo necesite y por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en mi vida.

Mayra Elizabeth Quishpi Illicachi

AGRADECIMIENTO

El desarrollo de este trabajo representa la culminación de una etapa importante de mi vida estudiantil y el comienzo de un gran desafío profesional, por tal razón agradezco infinitamente a:

Dios por haberme dado la fortaleza y la capacidad para poder culminar mis estudios, y bendecirme con una familia comprensiva.

Mis padres, hermanos, hermanas y toda mi familia quienes siempre han estado a mi lado apoyando de manera incondicional.

Mis tutores Ing. Hernán Arellano e Ing. Andrea Ramirez quienes con sus vastos conocimientos guiaron el desarrollo de este trabajo con paciencia y dedicación.

Mayra Elizabeth Quishpi Illicachi

ÍNDICE GENERAL

| | |
|---|----------|
| Portada..... | i |
| Certificación del tribunal | ii |
| Declaración de autenticidad..... | iii |
| Dedicatoria..... | iv |
| Agradecimiento..... | v |
| Índice general..... | vi |
| Índice de tablas | x |
| Índice de cuadros | x |
| Índice de gráficos..... | x |
| Resumen ejecutivo..... | xii |
| Introducción..... | 1 |
| CAPÍTULO I: EL PROBLEMA..... | 2 |
| 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 3 |
| 1.1.1. Formulación del Problema..... | 4 |
| 1.1.2. Delimitación del Problema | 4 |
| 1.2. JUSTIFICACIÓN | 5 |
| 1.3. OBJETIVOS | 6 |
| 1.3.1. Objetivo General..... | 6 |
| 1.3.2. Objetivos Específicos..... | 6 |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO | 7 |
| 2. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS | 7 |
| 2.1. Antecedentes Históricos..... | 7 |
| 2.1.2. Misión | 8 |
| 2.1.3. Visión..... | 8 |
| 2.1.4. Objetivos | 8 |
| 2.1.7. Organigrama estructural..... | 10 |
| 2.1.8. Productos de Comercialización..... | 10 |
| 2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA | 11 |
| 2.2.1. Gestión | 11 |
| 2.2.2. Elementos de la Gestión..... | 11 |
| 2.2.3. Factores Básicos de la Gestión | 12 |
| 2.2.4. Modelo de Gestión..... | 12 |

| | | |
|---------------------------------------|---|----|
| 2.2.5. | Gestión Administrativa | 13 |
| 2.2.6. | Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA-SWOT)..... | 14 |
| 2.2.12. | Diseño organizacional y Estructura organizacional..... | 20 |
| 2.2.13. | Políticas empresariales | 23 |
| 2.2.14. | Estrategia corporativa | 24 |
| 2.2.16. | Teorías existentes sobre Modelos de Gestión | 26 |
| 2.2.17. | Practicas principales para un buen Modelo de Gestión | 29 |
| 2.2.18. | Los modelos de gestión y el enfoque basado en procesos | 30 |
| 2.2.19. | Clasificación de los Procesos | 31 |
| 2.2.20. | Procesos agregadores de valor o proceso sustantivos | 32 |
| 2.2.21. | Principios de la gestión por procesos | 33 |
| 2.2.22. | Gestión Financiera | 34 |
| 2.3. | Modelo de Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral | 34 |
| 2.3.1. | Perspectiva del Balanced Scorecard | 35 |
| 2.3.2. | Perspectiva financiera | 35 |
| 2.3.3. | Perspectiva de cliente..... | 36 |
| 2.3.4. | Perspectiva de procesos internos | 36 |
| 2.3.5. | Perspectiva de aprendizaje y crecimiento | 36 |
| 2.4. | HIPÓTESIS..... | 37 |
| 2.4.1. | Hipótesis General..... | 37 |
| 2.4.2. | Hipótesis Específicas | 37 |
| 2.5. | VARIABLES | 37 |
| 2.5.1. | Variable Independiente | 37 |
| 2.5.2. | Variables Dependientes | 37 |
| CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO..... | | 38 |
| 3. | MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN | 38 |
| 3.1. | TIPOS DE INVESTIGACIÓN | 38 |
| 3.2. | POBLACIÓN Y MUESTRA..... | 38 |
| 3.2.1. | Población..... | 38 |
| 3.2.2. | Muestra | 39 |
| 3.3. | MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS | 39 |
| 3.3.1. | Métodos..... | 39 |
| 3.3.2. | Técnicas | 40 |

| | | |
|------------------------------------|---|-----|
| 3.3.3. | Instrumentos..... | 40 |
| 3.4. | VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS | 41 |
| CAPITULO IV: MARCOPROPOSITIVO..... | | 45 |
| 4.1 | TITULO | 45 |
| 4.2. | PROPUESTA..... | 45 |
| 4.2.1. | FODA de Balanceados “Exibal”..... | 46 |
| 4.2.1.1. | Matriz de correlación FO | 47 |
| 4.2.1.2. | Matriz de correlación DO | 48 |
| 4.2.1.3. | Matriz de correlación FA | 49 |
| 4.2.1.4. | Matriz de correlación DA | 50 |
| 4.2.1.5. | Matriz de Prioridades | 51 |
| 4.2.2. | DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO | 53 |
| 4.2.2.2. | Misión | 54 |
| 4.2.2.3. | Objetivos | 54 |
| 4.2.2.5. | Principios de Gestión Gerencial..... | 56 |
| 4.2.2.6. | Políticas de balanceados “Exibal” | 56 |
| 4.2.2.7. | Estructura Orgánica | 59 |
| 4.2.2.8. | Descripción de Funciones | 62 |
| 4.2.2.9. | Estrategias generales para Balanceados “Exibal” | 75 |
| 4.2.2. | Gestión de procesos | 78 |
| 4.2.2.1. | Mapa de Procesos | 78 |
| 4.2.2.2. | Proceso estratégico..... | 78 |
| 4.2.2.3. | Proceso operativo..... | 80 |
| 4.2.2.4. | Procesos de apoyo..... | 81 |
| 4.2.3. | Despliegue de Procesos Agregadores de Valor | 81 |
| 4.2.3.1. | Departamento financiero..... | 82 |
| 4.2.3.1.1. | Proceso de compras..... | 82 |
| 4.2.3.2. | Departamento de producción | 92 |
| 4.2.3.2.1. | Bodega | 92 |
| 4.2.3.2.2. | Proceso de producción | 97 |
| 4.2.3.3. | Departamento de comercialización..... | 98 |
| 4.2.3.3.2. | Proceso de Comercialización | 100 |
| 4.2.4. | Balanced Scorecard como herramienta de gestión | 101 |
| 4.2.4.1. | Perspectiva Financiera | 101 |

| | | |
|----------------------|---------------------------------------|-----|
| 4.2.4.2. | Perspectiva del Cliente..... | 102 |
| 4.2.4.3. | Perspectiva de Procesos Internos..... | 104 |
| 4.2.5. | Mapa estratégico..... | 106 |
| 4.2.6. | Balanced Scorecard..... | 107 |
| 4.2.7. | Informe de Gestión..... | 113 |
| CONCLUSIONES..... | | 115 |
| RECOMENDACIONES..... | | 116 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | | 117 |
| ANEXOS..... | | 118 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|-----|
| Tabla 1: Montos y Plazos de financiamiento | 87 |
| Tabla 2: Balanced Scorecard o Cuadro de mando integral..... | 109 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | |
|---|-----|
| Cuadro 1: Población de la empresa EXIBAL..... | 39 |
| Cuadro 2: Matriz de Contingencia..... | 42 |
| Cuadro 3: Matriz de Ponderación | 43 |
| Cuadro 4: Matriz Chi-cuadrado Calculado..... | 43 |
| Cuadro 5: Actividades principales del proceso operativo o clave | 80 |
| Cuadro 6: Actividades principales del proceso de apoyo | 81 |
| Cuadro 7: Frecuencia de conteo físico..... | 95 |
| Cuadro 8: Pregunta 1 | 118 |
| Cuadro 9: Pregunta 2 | 119 |
| Cuadro 10: Pregunta 3 | 120 |
| Cuadro 11: Pregunta 4 | 121 |
| Cuadro 12: Pregunta 5 | 122 |
| Cuadro 13: Pregunta 6 | 123 |
| Cuadro 14: Pregunta 7 | 124 |
| Cuadro 15: Pregunta 8 | 125 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1: Organigrama estructural | 10 |
| Gráfico 2: Modelo de Gestión | 13 |
| Gráfico 3: Niveles Gerenciales | 18 |
| Gráfico 4: Selección de determinación del personal | 22 |
| Gráfico 5: Prácticas para un buen modelo de gestión..... | 29 |
| Gráfico 6: Clasificación de Procesos | 31 |
| Gráfico 7: Organigrama estructural | 60 |
| Gráfico 8: Organigrama Funcional | 61 |

| | |
|---|-----|
| Gráfico 9: Mapa de procesos | 78 |
| Gráfico 10: Despliegue del proceso estratégico | 79 |
| Gráfico 11: Diagrama del proceso de compras..... | 83 |
| Gráfico 12: Comprobante de egresos..... | 85 |
| Gráfico 13: Solicitud de crédito | 88 |
| Gráfico 14: Planilla de cobro | 90 |
| Gráfico 15: Antigüedad de saldos..... | 91 |
| Gráfico 16: Carta aviso al cliente por mora | 92 |
| Gráfico 17: Departamento de compras | 93 |
| Gráfico 18: Departamento de producción..... | 98 |
| Gráfico 19: Esquema proceso de marketing | 99 |
| Gráfico 20: Diagrama del proceso de ventas | 100 |
| Gráfico 21: Perspectiva Financiera..... | 102 |
| Gráfico 22: Perspectiva del Cliente | 103 |
| Gráfico 23: Perspectiva Procesos Internos | 104 |
| Gráfico 24: Perspectiva Aprendizaje y crecimiento | 105 |
| Gráfico 25: Mapa Estratégico | 107 |
| Gráfico 26: Pregunta 1 | 118 |
| Gráfico 27: Pregunta 2 | 119 |
| Gráfico 28: Pregunta 3 | 120 |
| Gráfico 29: Pregunta 4 | 121 |
| Gráfico 30: Pregunta 5 | 122 |
| Gráfico 31: Pregunta 6 | 123 |
| Gráfico 32: Pregunta 7 | 124 |
| Gráfico 33: Pregunta 8 | 125 |

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo propone el diseño de un modelo de gestión para la Empresa balanceados “EXIBAL” como mecanismo para la toma de decisiones eficientes, efectivas y económicas.

El modelo desarrollado es un marco de referencia para la administración de “Exibal”, este se implementa con la finalidad de permitir el mantenimiento de las estrategias adecuadas, ágiles y flexibles que permitan afrontar de manera más eficaz los constantes cambios generados en los entornos empresariales tanto internos como externos.

Este modelo de gestión se sustenta en cuatro aspectos considerados básicos en la organización, los procesos internos, talento humano, clientes y la tecnología elementos que vinculados con la filosofía organizacional, misión, visión y valores, se constituye en la base fundamental para la formulación de objetivos, estrategias y políticas de aseguramiento de la calidad con enfoques de responsabilidad social corporativa.

También se propone un mapa de procesos mediante el cual se va desarrollando cada actividad que la empresa debe realizar haciendo énfasis en los procesos agregadores de valor. Por último se plantea el cuadro de mando integral como herramienta de gestión, medición y control para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Palabras Claves: GESTIÓN, TOMA DE DECISIONES, DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO, PROCESOS, RECURSOS.

.....

Ing. Hernán Octavio Arellano Díaz

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The present abstract proposes a design for a management model for the balanced-feed company “EXIBAL” as a mechanism for decision-making that is efficient, effective and affordable.

The development model is a reference framework for the administration of “EXIBAL”. This is implemented with the purpose of allowing the maintenance of adequate strategies that are agile and flexible, which would allow us to deal with most effectively given the constant changes generated in the entrepreneurial environments, both internal and external.

This management model is sustained in four aspects which are considered basic in the company: internal processes, human talent, clients and technology. Elements that, when bound with the organization’s philosophy, mission, vision and values, constitute the fundamental base for the formulation of objectives, strategies and policies of quality assurance, with a focus on social and corporate responsibility.

It also proposes a processes map whereby developing each activity that the company has to realize, making emphasis on the value-added processes. Lastly, we pose an integrated control panel as a tool for management, mediation and control in order to guarantee the compliance of the strategic objectives.

Keywords: MANAGEMENT, DECISION-MAKING, STRATEGIC DIRECTION, PROCESSES, RESOURCES.

INTRODUCCIÓN

Los modelos de gestión son estructuras metodológicas o esquemas organizacionales que las empresas implementan con la finalidad de formular, ejecutar y controlar las estrategias adecuadamente priorizadas para afrontar responsablemente los constantes cambios que se genera en el mercado y que son generados por la competencia, el comportamiento del cliente, proveedores y otros elementos.

El trabajo de investigación planteado asume ese modelo metodológico para aplicarlo a la empresa de Balanceados “Exibal”, que de acuerdo al diagnóstico situacional levantado no cuenta con un modelo de gestión que permita el desarrollo eficiente, efectivo y económico de las actividades, así como no registran documentadamente las estrategias, políticas y procedimientos que garantice una práctica administrativa y organizacional responsable y eficaz.

El capítulo I comprende el estudio de la situación actual de la empresa, para hacer referencia al problema tema de investigación y las causas que originaron, tomando como problema principal la falta de un modelo de gestión para la toma correcta de decisiones, así también se planteó los objetivos generales y específicos y su respectiva justificación.

En el capítulo II se desarrolla el marco teórico en el cual se hace una revisión profunda de teorías que se vinculen con el fenómeno objeto de estudio, a fin de acogerla y aplicarlas de acuerdo a las necesidades de la empresa.

El capítulo III expone la metodología, la misma que consta de los tipos, métodos y técnicas de investigación, así también se detalla los planes de recolección y procesamiento de la información. De igual manera se desarrolló los pasos para determinar la población y muestra que posteriormente se utilizara para la ejecución de la investigación.

El capítulo IV comprende el desarrollo del modelo de gestión el cual contiene bases para contribuir a la administración de la empresa y por ende mejorara la productividad de la misma.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La planta de balanceados EXIBAL nace en el año 2012 en la ciudad de Riobamba bajo un emprendimiento del Sr. Olguer Lamiña, comenzando con un área improvisada de 250 m², en el cual tenía una mezcladora vertical de 1 tonelada y un molino de martillos de capacidad muy limitada.

Inicialmente se dedicada a la crianza de pollos de carne para luego constituirse a través del tiempo en una microempresa dedicada a la producción de balanceado, el mismo que se destinaba en gran parte al autoconsumo y un mínimo porcentaje a la comercialización sin ningún tipo de marca o registro.

Actualmente

EXIBAL, es una empresa ecuatoriana ubicada en la provincia de Chimborazo en la ciudad de Riobamba, dirigida por un grupo de profesionales que procesan de la forma más moderna, alimentos inocuos, completos y nutritivos a través de la más avanzada tecnología se ha desarrollado productos enriquecidos con proteínas, vitaminas, y otros nutrientes, con la finalidad de ofrecer una nutrición sana y completa para sus animales.

En EXIBAL, nos declaramos auténticamente comprometidos con el bienestar de nuestros clientes, del talento humano y el mejoramiento del medio ambiente, siendo líderes inocuidad de la materia prima, nutrición animal y mejoramiento continuo en los procesos de producción, comercialización y servicio postventa de los productos para la nutrición animal.

Actualmente los socios, directivos, empleados, clientes, proveedores y consumidores de una empresa, requieren de agilidad en la toma de decisiones, por lo tanto es indispensable que la información sea suministrada de manera oportuna, eficaz y en forma sencilla para comprender sin tener que recurrir a extensos y complejos informes.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente la falta de un modelo de gestión en la Planta de Balanceados "EXIBAL" provoca los siguientes problemas.

Una ineficiente gestión empresarial debido a que no posee herramientas que le permitan gestionar las operaciones a corto y largo plazo, además la entidad no define el perfil óptimo para el desarrollo de las tareas, que corresponda al talento humano con las competencias necesarias para ser más productivo en su desempeño.

Al momento de establecer los objetivos la organización, no define que éstos sean cuantitativos, medibles y realizables lo cual no permite el incremento de la productividad, comprendido en un sistema de mejora continua.

No existe control de la gestión y esto impide que se minimice el riesgo en la toma de decisiones, esto dificulta ganar solidez frente a la competencia al igual que obstaculiza determinar si la entidad está satisfaciendo al cliente con sus productos o servicios entregados. Como no existe control no permite introducir un nuevo modelo de liderazgo, facilitador y capacitador dando como fruto, un clima laboral de mutua cooperación, además no permite ofrecer una respuesta rápida a los nuevos requerimientos, tanto legislativos como de los clientes.

1.1.1. Formulación del Problema

¿Cómo el Diseño de un Modelo de Gestión para la Planta de Balanceados "EXIBAL" de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, contribuirá en el mejoramiento de la productividad?

1.1.2. Delimitación del Problema

Diseño de un modelo de gestión para la Planta de Balanceados "EXIBAL".

Provincia: Chimborazo

Ciudad: Riobamba

Dirección: Barrio "San Francisco de Piscin", Vía a las minas de Cerro Negro

1.2. JUSTIFICACIÓN

Para la planta de balanceados “Exibal” el modelo de gestión servirá como herramienta para definir el conjunto de actividades que puedan repercutir en los resultados de la organización. Para esto es necesario un proceso de administración y control que permita optimizar recursos, costos, esfuerzos, con la integración de todos aquellos conceptos cuya gestión tienen aspectos y requisitos comunes. El objetivo no es otro que evitar duplicidades, optimizar recursos, simplificar al máximo la gestión de todos los sistemas.

También se justifica desde el punto de vista teórico, ya que aporta información valiosa sobre modelos de gestión empresarial basados en las nuevas tendencias del mercado. Se desarrolla la teoría y conceptos básicos relativos a modelos relacionados con la gestión por procesos y competencias, además, permitirá un análisis global del manejo de la empresa ayudando a identificar los puntos débiles de la estructura operativa, encontrando en los procesos la forma ideal de mejorar la productividad.

El diseño de un modelo de gestión es una de las bases fundamentales para que la empresa se mantenga constantemente innovada en todo sentido, generando beneficios y satisfacción de necesidades tanto para los clientes internos como externos; es por ello que la presente investigación se considera como un elemento de consulta, ya que reúnen diferentes métodos de investigación, tanto cualitativa como cuantitativa, proponiendo una metodología propia y sistemática, donde el estudio de casos y el análisis de las variables ocupan un lugar predominante, siendo de especial utilización en el área de conocimiento de la organización de empresas.

La presente investigación permitirá tener un amplio conocimiento con respecto a la gestión empresarial, lo cual contribuirá a consolidar y fortalecer los conocimientos adquiridos en la carrera profesional que servirán para aplicar en el campo laboral, ya que en los últimos años muchas empresas han incorporado nuevos sistemas de gestión que permiten la automatización en la ejecución de los procesos con el fin de aumentar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios que realiza.

Los resultados encontrados servirán para plantear soluciones concretas en cuanto al diseño del modelo de gestión de acuerdo a las nuevas tendencias, además permitirá sugerir la formulación de estrategias que aborden los problemas desde esta perspectiva, constituyéndose en un elemento clave para incrementar la eficiencia de los distintos procesos y, por tanto, el valor de la empresa. Cabe destacar, que las empresas han mostrado interés en recibir un informe de los resultados de esta investigación.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de Gestión para la Planta de Balanceados "EXIBAL" de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, para el mejoramiento de la productividad.

1.3.2. Objetivos Específicos

- ✓ Elaborar un marco teórico definiendo las bases teóricas conceptuales utilizando diferentes citas bibliográficas para sustentar científicamente el diseño de modelo de gestión.
- ✓ Desarrollar el marco metodológico con la utilización de métodos, técnicas e instrumentos de investigación que permita desarrollar el presente trabajo de titulación, en el cual se fundamentara la propuesta.
- ✓ Diseñar un modelo de gestión que contenga planificación, ejecución, verificación y mejoramiento de los procesos.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1. Antecedentes Históricos

2.1.1. Reseña histórica

La planta de balanceados EXIBAL nace en el año 2012 en la ciudad de Riobamba bajo un emprendimiento del Sr. Olguer Lamiña, comenzando con un área improvisada de 250 m², en el cual tenía una mezcladora vertical de 1 tonelada y un molino de martillos de capacidad muy limitada.

Inicialmente se dedicada a la cría de pollos de carne para luego constituirse a través del tiempo en una microempresa dedicada a la producción de balanceada, el mismo que se destinaba en gran parte al autoconsumo y un mínimo porcentaje a la comercialización sin ningún tipo de marca o registro.

A medida que la empresa va incursionando en el mercado se ve en la necesidad de contratar personal, es por ello que ahora cuenta con dos departamentos básicos así:

- ✓ Contabilidad
- ✓ Producción

Datos generales

País: Ecuador

Ubicación geográfica: Cantón Riobamba

Dirección: Barrio “San Francisco de Piscin”, Vía a las minas de Cerro Negro

Teléfono: 032-378-927

Página web: www.exibal.com

Correo electrónico: lexibal@hotmail.es

2.1.2. Misión

Producimos y comercializamos balanceados y productos para la nutrición animal, cumpliendo con exigentes estándares de calidad y contribuyendo con nuestra gestión a elaborar alimentos para el éxito de la industria animal.

2.1.3. Visión

Posicionar el nombre de EXIBAL como opción preferente de la industria animal regional y nacional por el prestigio y confianza, derivados de la calidad de su gente, sus productos y sus procesos.

2.1.4. Objetivos

Objetivo General

- ⇒ Mejorar la producción de alimentos balanceados y de abastecimiento de proteína de origen animal.
- ⇒ Brindar el mejor servicio y trato a cada uno de nuestros clientes bajo el lema "NUESTROS CLIENTES SON LA RAZÓN DE SER DE BALANCEADOS EXIBAL"

Específicos

- ⇒ Optimizar la competitividad de la industria de alimentos balanceados en la provincia.
- ⇒ Mantener una adecuada información estadística del sector agropecuario.

⇒ Ser un defensor fuerte, efectivo y creíble.

2.1.5. Materia prima Utiliza para la elaboración de sus productos

⇒ Pasta De Soya

⇒ Maíz

⇒ Harina De Pescado

⇒ Polvillo De Trigo

⇒ Afrecho

⇒ Carbonato De Calcio

⇒ Harina De Palmiste

⇒ Melaza De Caña

⇒ Soya Integral

⇒ Aceite De Palma

⇒ Sorvo

⇒ Polvo De Avena

⇒ Vitaminas Para BOVINOS, PORCINOS, CAPRINOS, OVINOS.

2.1.6. Política y Calidad

En EXIBAL, nos declaramos auténticamente comprometidos con el bienestar de nuestros clientes, del talento humano y el mejoramiento del medio ambiente, siendo líderes en; inocuidad de la materia prima, nutrición animal y mejoramiento continuo en los procesos de producción, comercialización y servicio postventa de los productos para la nutrición animal.

2.1.7. Organigrama estructural

Gráfico 1: Organigrama estructural



Fuente: Balanceados “Exibal”

2.1.8. Productos de Comercialización

- ⇒ En cuanto a balanceados que se comercializan en balanceados EXIBAL, la división de Salud Animal cuenta con alimentos para pollo en su etapa pre inicial, inicial y final.
- ⇒ Para cerdos, productos para la lactancia, gestación inicial y engorde.
- ⇒ Para ganado, contamos con línea de balanceado lechero, con los productos: ternera inicial y crecimiento; y lechero producción. Para la línea de balanceado carne, contamos con el producto balanceado engorde
- ⇒ En la línea veterinaria, nuestros productos cubren todas las etapas de producción de las distintas especies pecuarias tales como bovinas, equinas, porcinas, ovinas, caprinas, mascotas (perros gatos) y la gama de productos avícolas.
- ⇒ Esta línea de productos contiene vitaminas, desparasitantes, antibióticos, reconstituyentes, especialidades veterinarias y productos para desinfección.

⇒ La división de Salud Animal de Agripac con sus representantes de ventas y técnicos, brinda asesoría permanente en todas las etapas de producción de las distintas especies

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. Gestión

Según Vilcarromero, R.(2013), define a la gestión de la siguiente manera:

Es la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. Asimismo en la gestión es muy importante la acción, porque es la expresión de interés capaz de influir en una situación dada.”(pág. 14)

La Gestión es la capacidad de ejecutar los objetivos estratégicos, misión y visión establecidos, con su respectivo mecanismo de seguimiento y evaluación de forma continua y socializada.

2.2.2. Elementos de la Gestión

Toda institución requiere de una planificación estratégica, de parámetros e indicadores en razón de sus necesidades de carácter social, de la rendición de cuentas, de demostrar su gestión, de sus resultados y la del auditor a evaluar la gestión en cuanto a las cinco “E” estas son:

- ✓ Economía: Es el costo de educación en relación con otras instituciones, teniendo en cuenta la adecuada calidad de educación.
- ✓ Eficiencia: La eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de alumnos aprenden utilizando materiales, de allí sale la calidad.

- ✓ Eficacia: Es la relación entre los objetivos y metas programados, es decir entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades.
- ✓ Ecología: Son las condiciones, operación y prácticas relativas a los requerimientos ambientales a su vez el impacto en el que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional de un proyecto, programa o actividad.
- ✓ Ética: Es la identidad de una institución expresada en la moral y en el comportamiento individual y grupal de los funcionarios de la institución, basada en sus deberes, en su ética, en las leyes, en las normas constitucionales de la ley de educación. (Medina, 2012, pág. 119)

2.2.3. Factores Básicos de la Gestión

- ✓ **Clima Organizacional o Ambiente:** “Dentro de la propuesta de gestión debe merecer especial importancia el clima institucional, las actitudes, creencias, prácticas, valores y motivaciones que cada uno tiene y se expresan en las relaciones interpersonales, en cuanto educan (Medina, 2012, pág. 119).”
- ✓ **Los Procesos de Gestión:** “Es la participación responsable de los agentes educativos en la selección, desempeño, control y evaluación (Medina, 2012, pág. 119).”
- ✓ **La Organización Flexible:** “Son las formas de adaptarse o no adaptables a las mejoras del servicio educativo institucional (Medina, 2012, pág. 119).”
- ✓ **Las Relaciones con la Comunidad:** “Se debe realizar a través del trabajo coordinado con todos los actores sociales educativos, convenios con otras organizaciones y promoción educativa comunal (Medina, 2012, pág. 119).”

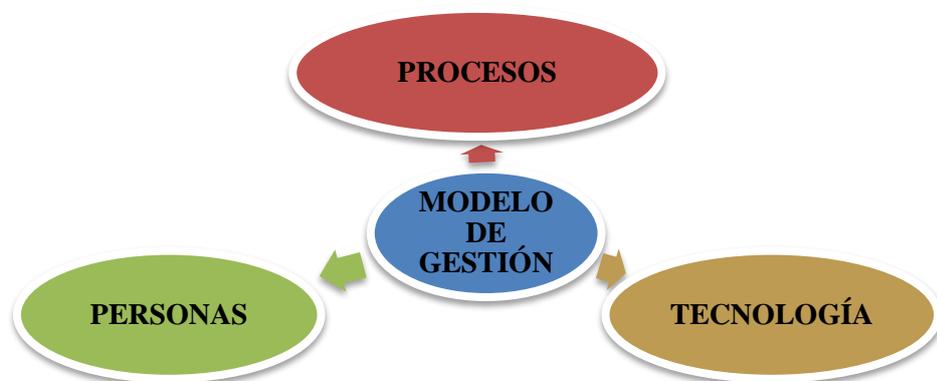
2.2.4. Modelo de Gestión

Los modelos de gestión son estructuras o esquemas que las organizaciones implementan con la finalidad de mantener estrategias adecuadas para afrontar los cambios constantes que existe en el mercado debido a diversos factores, para tener una idea más clara en

cuanto a la definición de modelo de gestión se ha tomado el siguiente concepto de Rodríguez, J. (2012):

Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. El modelo de gestión debe enfocarse en tres pilares fundamentales de las organizaciones: los procesos, las personas y la tecnología. (pág. 38)

Gráfico 2: Modelo de Gestión



Elaborado por: Mayra Elizabeth Quishpi Illicachi
Fuente: Rodríguez, J. (2012, pág. 38)

Estos pilares deberán estar alineados con la misión, visión y valores, solo con su conjunción e integración las organizaciones podrán alcanzar los objetivos propuestos, su transformación es la que permite asegurar resultados óptimos, minimizando los principales factores de riesgo para el logro de los objetivos.

2.2.5. Gestión Administrativa

Es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Es el desarrollo de actividades planteadas en el Plan Estratégico y en el Plan Operativo Anual. Para lo cual tiene que desarrollar una práctica organizativa democrática y eficiente que promueva una participación responsable de todos los actores sociales educativos de una institución educativa o una comunidad. (Medina, 2012, pág. 114)

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de todos los miembros de la organización y el empleo de todos los recursos, con el objeto de alcanzar las metas establecidas para la organización.

2.2.6. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA-SWOT)

La matriz FODA, DAFO o en inglés SWOT es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

El nombre lo adquiere de sus iniciales:

F: fortalezas

O: oportunidades

D: debilidades

A: amenazas

⇒ **Fortalezas:** son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.

⇒ **Oportunidades:** Es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.

⇒ **Debilidades:** son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituye una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.

⇒ **Amenazas:** se define como toda fuerza del entorno que puede definir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma.

Se intenta minimizar debilidades y amenazas mediante estrategias de carácter defensivo aprovechando las oportunidades y fortalezas.

Matriz de estrategias alternativas FODA

| | | |
|--|---|---|
| | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| | También llamadas puntos fuertes son características internas que sirven para explotar las oportunidades | Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo de la empresa por lo tanto deben ser controladas y superadas. |
| OPORTUNIDADES | ESTRATEGIA FO | ESTRATEGIA DO |
| Características del ambiente externo que beneficia al desarrollo de la empresa, ventaja competitiva. | Usa fortalezas internas para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. | Pretende superar las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas |
| AMENAZAS | ESTRATEGIA FA | ESTRATEGIA DA |
| Toda fuerza del entorno que impide alcanzar las metas estratégicas o bien reducir su efectividad. | Fortalezas de la empresa para evitar y reducir al máximo el impacto de las amenazas externas. | Tácticas defensivas que pretende disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas de entorno. |

A menudo la formulación de una estrategia comienza con la evaluación de los factores internos y externos que afectan la situación competitiva de la empresa.

Es empleada para:

- ⇒ Planificación estratégica
- ⇒ Solución de ideas de nuevos productos
- ⇒ Planeación de cambios parciales
- ⇒ Diagnosticar una situación problema

2.2.7. Planificar

Es el proceso mediante el cual se establecen metas y un conjunto de acciones adecuadas para alcanzar los objetivos de la empresa.

Planificar implica que los administradores piensan con antelación sus metas y acciones, y que se basan en algún método, plan o lógica. El primer paso para la planificación consiste en elegir las metas de la organización.

2.2.8. Planificación estratégica

La planificación estratégica es el conjunto de acciones fundamentalmente establecidas cuyo seguimiento permite a las empresas desarrollar varias estrategias para realizar la misión, la visión y cumplir los objetivos de acuerdo a los principios.

El plan estratégico es básicamente conceptual que articula a dónde quiere llegar la empresa y marca su horizonte. Los planes estratégicos deben describir acciones importantes para conseguir las metas y los objetivos para identificar y establecer un orden de prioridades para implementar la estrategia.

Mediante la previsión se intenta establecer cuál será el escenario y el entorno futuro de la empresa y en base a esto se realiza la planificación, proceso mediante el cual trata de proyectar el futuro que se desea alcanzar identificando los recursos necesarios para lograrlo.

Este proceso de planificación debe basarse en una serie de actividades ordenadas, donde no solo la opinión de los participantes, sino el uso de herramientas como las fianzas, las estadísticas, la información externa, y cualquier otro dato importante permitan conocer el estado de la empresa y formular estrategias.

Para un desempeño óptimo de la administración se deben establecer niveles gerenciales. Mediante los niveles gerenciales las empresas establecen niveles de autoridad y responsabilidad denominadas jerarquías, la administración se ejerce por medio de

niveles gerenciales que varían según la capacidad otorgada o delegada al gerente según su jerarquía organizacional. (Hernández, Rodríguez, & Martínez, 2011, pág. 9)

⇒ **Alta dirección**

La alta dirección o nivel gerencia general tiene a su cargo el logro de los objetivos y resultados establecidos por los propietarios, y planes estratégicos periódicos. Este nivel tiene la función de la toma de decisiones con base en la misión y objetivos de la empresa. En relación, con las políticas y recursos de la organización. (Hernández, Rodríguez, & Martínez, 2011, pág. 9)

⇒ **Gerencia media**

La gerencia media cuenta con directivos, que suelen ser ejecutivos eficaces de las diferentes áreas claves de la empresa, como producción, comercialización, finanzas y recursos humanos, por lo general son profesionales competentes formados en sistemas de educación superior y con experiencia práctica, su función es ejecutar las decisiones estratégicas de la alta dirección observando el cumplimiento de objetivos y políticas conforme a los presupuestos autorizado. (Hernández, Rodríguez, & Martínez, 2011, pág. 9)

⇒ **Nivel operativo**

El nivel operativo aplica los procedimientos mediante políticas, normas y calidad, los resultados de este nivel se evalúan por la eficiencia y el cumplimiento de metas respecto a los recursos asignados. En la actualidad este nivel no solo se encarga de la parte mecánica, sino que es un factor estratégico para mejorar procesos y resultados. Por eso es necesario que los supervisores del nivel operativo permitan a los operarios analicen los problemas y generen sugerencias para generar mejor calidad en los procesos, los mismos que deben ser autorizados por la gerencia. (Hernández, Rodríguez, & Martínez, 2011, pág. 9)

Gráfico 3: Niveles Gerenciales



Elaborado por: Mayra Elizabeth Quishpi Illicachi

2.2.8.1. Declaración de la visión

La visión es una imagen de cómo la empresa se verá en el futuro, o que es aquello en lo que pretende convertirse.

La visión responde a la pregunta: ¿qué queremos ser?

La visión propuesta debe cumplir con las siguientes premisas:

- ⇒ **Adherencia a los hechos reales.**- las situaciones soñadas deben ser posibles.
- ⇒ **Descripción concisa pero potente:** la visión debe tener un enfoque definido.
- ⇒ **Equilibrio a todos los grupos de interés.**- debe favorecer a todos los grupos de interés.

2.2.8.2. Declaración de la misión

La misión se define como “deber”, “obligación”. La misión de la empresa es la declaración de su propósito, se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir.

La misión debe considerar los siguientes aspectos:

- ⇒ La razón de ser de la organización.
- ⇒ El papel de la empresa en la sociedad.
- ⇒ La naturaleza del negocio de la organización.
- ⇒ El valor que la organización crea para sus grupos de interés.

2.2.8.3. Establecimiento de valores

Los valores son cualidades positivas que deben poseer los miembros de una empresa, tales como la búsqueda de excelencia, el desarrollo de la comunidad, el desarrollo de los empleados, tanto la misión, visión, valores dan identidad a la organización.

Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno y la expectativa de los clientes.

Las empresas tienen ventajas competitivas que las diferencian de sus competidores.

2.2.8.4. Objetivos

Los objetivos son planes en los que se apoya la estrategia empresarial. Un objetivo es la expresión de un deseo mediante acciones concretas para conseguirlo y se caracteriza por ser claro y concreto, medible y observable.

Los objetivos son metas a las cuales la empresa va a definir sus interacciones con su ambiente externo y otros factores, ayudan a determinar los recursos a utilizar (tecnología, recursos humanos, etc.).

2.2.9. Organización

Es un proceso mediante el cual se compromete a todos los miembros de la organización para trabajar juntos de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una

serie de metas específicas. Aquí los gerentes deben adaptar la estructura de la organización a sus metas y recursos.

2.2.10. Dirección

Es el proceso de orientar las actividades del personal de la organización en la dirección apropiada, las mismas que conducen al logro de los objetivos. Implica centrarse en el personal de la organización y desarrollar buenas relaciones laborales.

2.2.11. Control

El control permite asegurar que las actividades reales se ajusten a las planificadas. En este proceso se debe considerar los siguientes elementos:

- ⇒ Establecer estándares de desempeño
- ⇒ Medir los resultados presentes
- ⇒ Comparar los resultados con lo establecido
- ⇒ Tomar medidas correctivas cuando se detecten desviaciones.

2.2.12. Diseño organizacional y Estructura organizacional

2.2.12.1. Diseño organizacional

Determina la estructura de la organización que más beneficie a la misma en lo que se refiere a la estrategia, el personal, la tecnología y las actividades.

2.2.12.2. Estructura organizacional

Es una estructura intencional de roles, a cada miembro de la empresa se designa una o varias actividades específicas y se espera que cumpla con la mayor responsabilidad y rendimiento posible. Su propósito es facilitar la utilización de cada recurso, individual y colectivo disponible en la empresa, a medida que el sistema administrativo intente alcanzar sus objetivos.

Existen dos tipos básicos de estructura en los sistemas administrativos:

Estructura informal: se define como los estándares de relación que se desarrollan por las actividades informales de los miembros de una empresa.

Estructura formal: está conformada por las partes que integran a la organización y las relaciones que las vinculan, incluye las funciones, actividades, relaciones de autoridad, dependencia, responsabilidades, manuales y procedimientos, descripción de puestos de trabajo, asignación de recursos, y todo lo referente a la estructura de la empresa.

Este tipo de estructura puede tener varias formas:

⇒ **Funcional:** se lo realiza según la función o actividades desarrolladas en el sistema administrativo.

⇒ **Por producto:** también llamada organización por división, esta reúne una unidad de trabajo a todos los trabajadores que participan en la producción y comercialización de productos o un grupo relacionado de todos los productos que están en cierta zona.

2.2.12.3. Proceso de selección de talento humano

Este proceso es de vital importancia ya que mediante este se contrata al personal idóneo para que labore en la empresa y de esto depende la evolución y competitividad de la empresa.

Por otra parte la gestión del talento humano debe permitir que la mayoría de los seres humanos accedan a los conocimientos debido a que la tecnología cada vez va evolucionando y deben estar capacitados para hacer frente a los cambios que se vayan dando para poder hacer frente a la competencia.

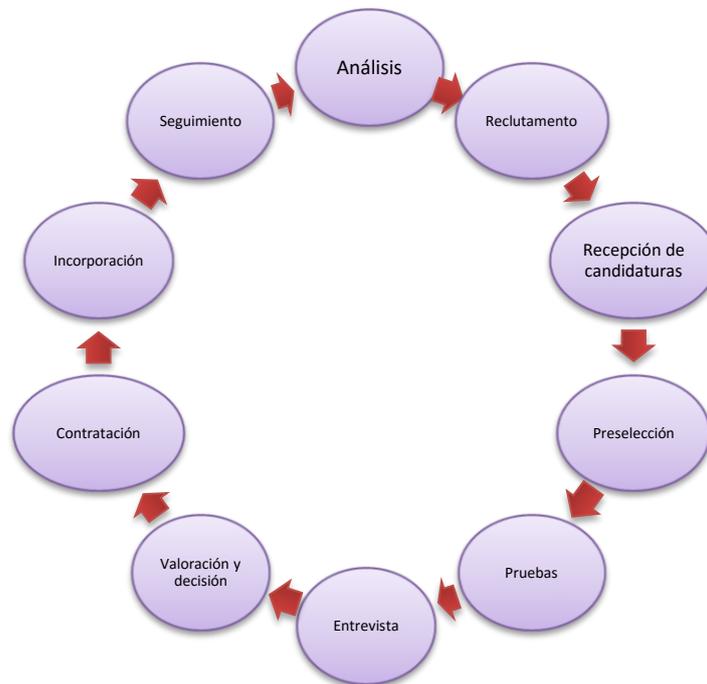
Para un desarrollo óptimo de este proceso se deben considerar los siguientes sub procesos:

⇒ Selección del talento humano

La selección del personal se encarga de encontrar trabajadores idóneos acorde a las necesidades de la empresa con quienes se pretende trabajar ya que junto con la maquinaria, el dinero, las instalaciones, los sistemas, procedimientos, etc. Se le da las herramientas necesarias para el logro de los objetivos de la empresa.

Proceso de determinación del talento humano

Gráfico 4: Selección de determinación del personal



Elaborado por: Mayra Elizabeth Quishpi Illicachi

Proceso de selección

1. Análisis de necesidades

Las razones por las que la empresa inicia este proceso son diversas: pretende cubrir un puesto de nueva creación, sustituir un trabajador que se jubila, inicio de una nueva actividad, reemplazar un puesto que ha quedado vacante, etc.

2. Cuestionario de solicitud

A través de este proceso se pretende conocer el interés que tiene el aspirante de obtener el puesto y posee la información suficiente para realizar la entrevista inicial.

3. Entrevista inicial

Evaluación rápida al candidato para saber qué tan aceptable es para obtener el empleo. Para esto se debe contar una serie de preguntas que se realizara al candidato.

4. Pruebas

Las pruebas son sencillas y se encargan de evaluar de manera general las capacidades y aptitudes de los candidatos.

5. Investigación de antecedentes y verificación de referencias

Mediante este procedimiento se pretende comprobar la veracidad de la información proporcionada por el candidato proporcionado en el cuestionario de solicitud.

6. Entrevista a fondo para selección

Las preguntas de esta entrevista permiten comprobar la autenticidad de la información suministrada por el candidato ya que las preguntas del entrevistador estarán basadas en el curriculum o en la solicitud de empleo.

7. Examen físico

Es todo un conjunto de evaluaciones físicas que permiten conocer el estado de salud del candidato que aspira ocupar la vacante.

8. Oferta de empleo

Si el candidato cumple todas las pruebas y exámenes a las que ha sido sometido y la empresa muestra interés de contratarlo le envía una oferta de empleo.

Mediante estas herramientas se aspira encontrar el personal idóneo con las habilidades, aptitudes y aspiraciones para trabajar que contribuyan al desarrollo de las personas.

2.2.13. Políticas empresariales

Son decisiones corporativas mediante las cuales se definen los criterios y se establecen lineamientos de actuación que orientan la gestión de todos los niveles de la sociedad en aspectos específicos.

Por consecuente supone un compromiso de la empresa, al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el refuerzo ya la participación del personal.

Al igual que la estrategia, la política empresarial proporciona la orientación precisa para elaborar planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos indiscutiblemente. Podemos distinguir 2 tipos de políticas empresariales estas son:

1. Políticas impuestas externamente
2. Políticas formuladas internamente.
 - a. Política de ventas
 - b. Políticas de producción
 - c. Políticas financieras
 - d. Políticas respecto al personal

2.2.14. Estrategia corporativa

La estrategia empresarial está centrada en la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la empresa y la acentúe, en forma de lograr el crecimiento y la expansión en el mercado reduciendo la competencia.

La estrategia empresarial es el resultado de especificar las políticas y los planes de una organización para alcanzar dichos objetivos, y la asignación de recursos para ejecutar planes pertinentes.

2.2.15. Herramientas básicas para la administración

Algunas de las herramientas son:

Flujogramas

Histogramas

Graficas de control

Diagrama de dispersión

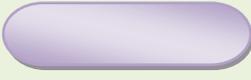
Para el desarrollo de este trabajo se utilizara los flujogramas.

Los flujogramas o diagramas de flujo son una herramienta permite representar en forma gráfica los procesos de una empresa y observar las actividades en su conjunto, sus relaciones, cuellos de botella o fuentes de posibles ineficiencias.

Es preciso especificar claramente la fecha de elaboración o actualización y el nombre de los que lo elaboran con la finalidad que sean útil al momento de tomar decisiones respecto a las actividades de los procesos.

Los flujogramas permiten:

- ⇒ Orientar la secuencia de las actividades con criterio lógico.
- ⇒ Simplificar la tarea de identificar el proceso.
- ⇒ Visualizar la ausencia o duplicidad de controles, autorizaciones, registros archivos.
- ⇒ Facilitar la supervisión de las características d claridad, simplicidad, ordenamiento lógico de secuencia.
- ⇒ Comprobar el funcionamiento del sistema en aquellos pasos que no estén debidamente aclarados, con el objetivo de que el fujograma esté acorde al funcionamiento real.

| SÍMBOLO | COMPONENTE | DESCRIPCIÓN |
|---|------------------------------------|--|
|  | Inicio/fin | Se utiliza para indicar el inicio y el fin del proceso |
|  | Operación | Se usa este símbolo cada que ocurra un cambio o un avance de la actividad. |
|  | Punto de decisión | Se coloca este símbolo en la parte del procedimiento en el cual se deba tomar una decisión. |
|  | Documentación | Se utiliza para indicar que una actividad incluye información registrada en papeles, como un informe. |
|  | Dirección del flujo | Indica la dirección y el orden que corresponda los pasos del proceso. Se emplea para indicar el movimiento de un símbolo a otro. |
|  | Conector | Se emplea al final de cada diagrama para indicar que el output de esa parte del diagrama de flujo servirá como el output del otro diagrama. |
|  | Archivo- Almacenamiento | Documentos que ya han concluido su trámite o que esperan determinados antecedentes para continuar. |
|  | Retraso o demora | Se utiliza cuando un ítem o persona debe esperar o cuando un ítem se coloca en un almacenamiento provisional antes de que se realice la siguiente actividad. |

2.2.16. Teorías existentes sobre Modelos de Gestión

Los modelos de gestión provienen de diferentes teorías y criterios las mismas que han cambiado y mejorado a medida que pasa el tiempo, de acuerdo a las nuevas necesidades de este mundo globalizado.

Para el caso en estudio se han tomado en cuenta varios autores que clasifican de la siguiente manera las teorías existentes sobre modelos de gestión:

Teoría de administración científica

La administración científica nace a finales del siglo XIX y su fundador es el ingeniero mecánico Frederick W. Taylor, el mismo que la desarrolla como la solución para los problemas de baja producción en las industrias; está fundamentada en una estructura formal y en los procesos de las organizaciones. En primer lugar la estructura formal permite establecer primero los objetivos y, a continuación dividir el trabajo en unidades menores (tareas) que serán colocadas en forma de un sistema coordinado para alcanzar mayores niveles de eficiencia.” (Caiza, 2014, pág. 14)

Según Caiza, T. (2014) “La teoría administrativa de Taylor se caracteriza por los siguientes aspectos:

- a) Análisis del trabajo, que incluye el estudio de tiempos y movimientos, es decir, trata de encontrar el mejor proceso para ejecutar el trabajo, en el menor tiempo posibles, y la reducción del trabajo a reglas y fórmulas matemáticas, por medio del análisis y experimentos realizados con rigor científico;
- b) Estandarización de herramientas, cuyo fin era armonizar los métodos de ejecución y uniformar el “modo de hacer las cosas” de los obreros;
- c) Selección y entrenamiento de los trabajadores, con base en las aptitudes y en la idea de que cada persona debe ejecutar aquellas tareas para las cuales revele mayor propensión o inclinación;
- d) Supervisión y planeación, cuya consecuencia fue el surgimiento de una “supervención funcional”, gracias a la cual la “planeación” y la “ejecución” fueron separadas; y
- e) Pago por producción, sistema que establecía que le obrero que obtuviese una producción superior a la cantidad fijada, además de su salario normal (igual para

todos), deberá recibir un bonificación, proporcional al aumento productivo. (pág. 15)

Los Cuatro principios básicos de la administración científica de Taylor de acuerdo a Caiza, T. (2014) son:

- ⇒ Estudiar científicamente cada parte de cada tarea, y desarrollar el mejor método para alcanzar el resultado propuesto.
- ⇒ Seleccionar cuidadosamente el trabajador y formarlo para alcanzar las metas propuestas, usando para ellos el método científico.
- ⇒ Cooperación total con los trabajadores para asegurarnos de que utilizan el método adecuado.
- ⇒ Dividir el trabajo y la responsabilidad de tal manera que la dirección sea responsables de planificar los métodos de trabajo, usando principios científicos, y los trabajadores sean responsables para ejecutar el trabajo de acuerdo a estos. (pág. 15)

Teoría de la dirección administrativa

Esta teoría se centra en las aportaciones de Henry Fayol el cual examina a la organización desde la perspectiva de los directivos responsables de coordinar las actividades de diferentes grupos y unidades a lo largo de toda la organización; es una visión de la dirección como profesión, que se desarrolla gracias a una serie de principios básico que hasta hoy en día las empresas intentan incorporar a su cultura empresarial. (Mejía, L., Balkin, D. (2013)pág. 16)

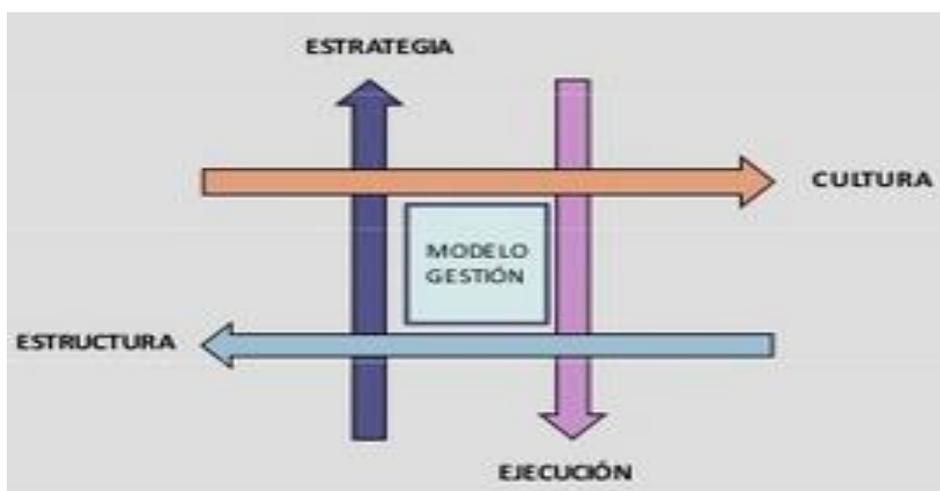
Los principios de la dirección administrativa explicados por los mismos autores Mejía, L., Balkin, D. (2013)Son:

- a) **División del trabajo.**-el trabajo debe ser asignada a cada individuo.
- b) **Autoridad.**- la autoridad debe ser designada con cada responsabilidad.
- c) **Disciplina.**- mantener las expectativas claras y señalar las consecuencias.
- d) **Unidad de mando.**- cada miembro debe responder directamente a un supervisor.

- e) **Unidad de dirección.**- los objetivos de la organización debe ser el centro de las actividades del trabajador.
- f) **Subordinación de los intereses individuales a los generales.**- los intereses de la organización deben tener preferencia sobre los de los individuos.
- g) **Remuneración.**- los esfuerzos que suponen los objetivos de la organización deben ser compensados.
- h) **Centralización.**- el papel del superior y de los subordinados debe ser claramente determinado.
- i) **Cadena escalar.**-las comunicación deben seguir la cadena de mandos.
- j) **Orden.**- la organización de los materiales y actividades debe realizar en función de os objetivos del a organización.
- k) **Equidad.**- tratar a todos los empleados igual, con justicia y respeto.
- l) **Estabilidad y permanencia.**- debe ser fomentada la fidelidad del empleado y el desarrollo de un servicio continuo.
- m) **Iniciativa.**- debe ser fomentada la iniciativa de los empleados cuando esta persiga los objetivos de la organización.
- n) **Espíritu corporativo.**- tanto los empleados de la organización como la dirección deben compartir la persecución de los objetivos organizacionales. (pág. 17)

2.2.17. Practicas principales para un buen Modelo de Gestión

Gráfico 5: Prácticas para un buen modelo de gestión



FUENTE: Vergara, G. (2010, pág. 3)

⇒ **Estrategia**

Son las acciones o actividades secuenciadas y seleccionadas, a seguir en forma flexible para lograr determinado logro o propósito.

Estrategia es describir el procedimiento y el método con el que se va a lograr la meta. Es un conjunto de decisiones y criterios por lo cual una organización se orienta la obtención de determinados objetivos.

⇒ **Ejecución**

Cumplimiento de los objetivos establecidos y, de ser posible, excederlos. Con el fin de que sus operaciones sean ejecutadas con excelencia.

⇒ **Cultura**

Hay que crear una cultura que esté ampliamente inspirada en el desempeño. Las compañías y organizaciones exitosas poseen una cultura que favorecen el buen desempeño sobre cualquier otra opción y tiene el coraje de enfrentarse a quienes no se desempeñan con excelencia.

⇒ **Estructura**

Hay que propiciar una estructura horizontal que le permita ser rápido y flexible. Las compañías y organizaciones exitosas son rápidas porque asumen con rapidez los cambios necesarios para reducir la burocracia y simplificar el trabajo y establecen objetivos en marcha, para volverse, más rápidas y sencillas en todo lo que hacen (Vergara, 2010, pág. 3).

2.2.18. Los modelos de gestión y el enfoque basado en procesos

Gestión por procesos son las diversas estrategias que integran la manera de operar las organizaciones, cuyo punto de partida es la definición de los procesos como base como las vías sustantivas del trabajo industrial, a partir de las cuales se define funciones, responsabilidades, atributos y la asignación de recursos.

Por lo tanto la gestión por procesos puede estar conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, siendo definidos estos como

una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

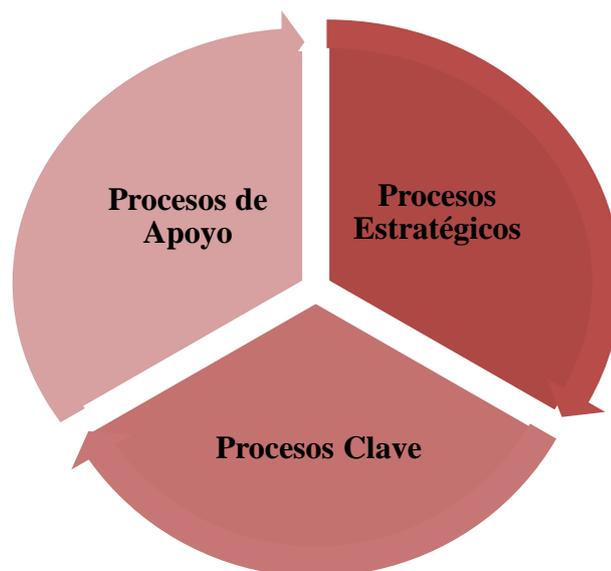
Con esta finalidad, muchas organizaciones utilizan modelos o normas de referencia reconocidos para establecer, documentar y mantener la gestión por procesos que les permitan dirigir y controlar sus respectivas organizaciones.” (Carmona, Carrasco, & Rivas, 2010, pág. 18)

2.2.19. Clasificación de los Procesos

No todos los procesos de una organización tienen la misma influencia en la satisfacción de los clientes, en los costes, en la estrategia, en la imagen corporativa, en la satisfacción del personal. Es conveniente clasificar los procesos, teniendo en consideración su impacto en estos ámbitos.

Los procesos se suelen clasificar en tres tipos:

Gráfico 6: Clasificación de Procesos



Elaborado por: Mayra Elizabeth Quishpi Illicachi

Fuente: Rey, D.(2012, pág. 3)

⇒ **Procesos Estratégicos**

Procesos estratégicos son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes).

Sin embargo, los procesos que permiten desplegar la estrategia son muy diversos, dependiendo precisamente de la estrategia adoptada. Los procesos estratégicos intervienen en la visión de una organización. (Rey, 2012, pág. 3)

⇒ **Procesos Clave**

Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos. Por ejemplo, el proceso de compras puede ser considerado clave en empresas dedicadas a la distribución comercial, por su influencia en los resultados económicos y los plazos de servicio mientras que el proceso de compras puede ser considerado proceso de apoyo en una empresa servicios. Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización.” (Rey, 2012, pág. 3)

⇒ **Procesos de Apoyo**

“En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. “ (Rey, 2012, pág. 3)

2.2.20. Procesos agregadores de valor o proceso sustantivos

Son aquellos que realizan las actividades esenciales para proveer los servicios y los productos que ofrece a sus clientes una empresa. Los procesos sustantivos se enfocan a cumplir la misión de la institución.

Los procesos agregadores de valor que se considera dentro de la planta de balanceados “Exibal” son:

- ⇒ Proceso de compras
- ⇒ Proceso de producción
- ⇒ Bodega
- ⇒ Proceso de Comercialización
- ⇒ Proceso de Marketing
- ⇒ Proceso de Gestión Financiera

A cada uno de estos procesos se les da un trato especial dentro del desarrollo del presente trabajo porque mediante de estos se cumple o no con las expectativas de los clientes.

2.2.21. Principios de la gestión por procesos

Un proceso es un conjunto de actividades que se desarrollan en una secuencia determinada permitiendo obtener unos productos o salidas a partir de unas entradas o materias primas. Los procesos pueden ser industriales (en los que entran y salen materiales) o de gestión (en los que entra y sale información).” (Rey, 2012, pág. 20)

La Gestión por Procesos conlleva:

- Una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización.
- Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).
- Una designación de responsables de proceso, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado (costes, calidad, productividad, medioambiente, seguridad y salud laboral, moral) (Rey, 2012, pág. 25)

Los procesos de una organización pueden verse afectados por diversos requisitos legales y/o normativos, del cliente, internos y externos, medioambientales, de calidad, de

seguridad, de medio ambiente, de productividad. Pueden surgir nuevos requisitos o verse modificados los actuales, pero la estructura de procesos no tiene porqué sufrir modificaciones. (Rey, 2012, pág. 30)

2.2.22. Gestión Financiera

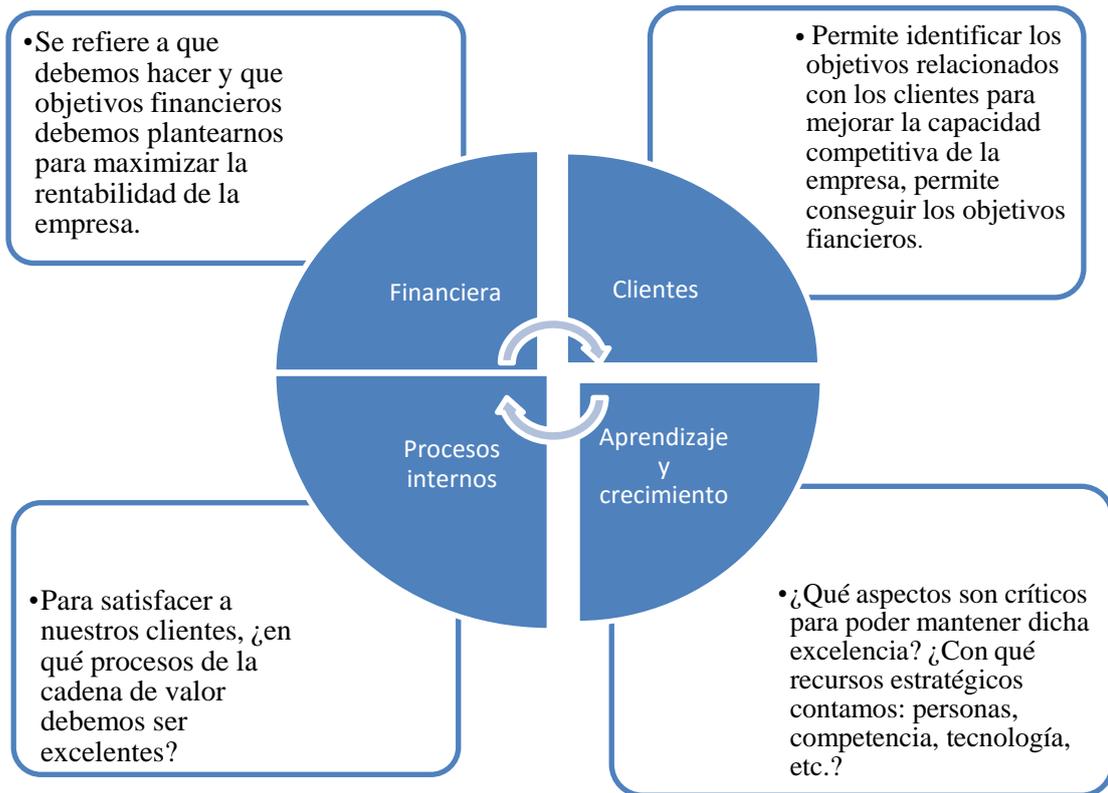
La gestión financiera consiste en administrar los recursos que se tienen en la empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos para que esta pueda funcionar. En la Administración Financiera se toman decisiones con relación a la expansión del negocio, tipos de valores que se deben emitir para financiar el crecimiento, los términos de crédito sobre los cuales los clientes podrán hacer sus compras, la cantidad de inventarios que se deberán mantener, el efectivo que debe estar disponible, análisis de fusiones, utilidades para reinvertir en lugar de pagarse como dividendos, etc. (Medina, 2012, pág. 118)

2.3. Modelo de Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral

Fue desarrollado en los años 90 por David Norton y Robert Kaplan en el cuál se ponía de manifiesto que los cuadros de mando utilizados para su gestión contenían indicadores financieros y no financieros.

El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión que ayuda a medir y monitorear la evolución de una empresa, mediante la utilización de indicadores financieros y no financieros, basados en cuatro perspectivas importantes como son: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y desarrollo con la finalidad de brindar a los directivos de la empresa información confiable en un periodo de tiempo determinado para la oportuna toma de decisiones

2.3.1. Perspectiva del Balanced Scorecard



Elaborado por: Mayra Elizabeth Quishpi Illicachi

Fuente:(Catalina. J, 2012, pág. 3)

2.3.2. Perspectiva financiera

Está orientada a la rentabilidad de la empresa, contiene aquellos objetivos e indicadores que miden el resultado financiero de la ejecución de las estrategias.

Describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. Los indicadores financieros se basan en resultados económicos de la empresa, es decir fundamentalmente en la contabilidad y en los datos que muestra el pasado de la misma. Se refiere a la rentabilidad de la inversión, crecimiento de los ingresos, los rendimientos sobre el capital empleado, costos unitarios, el valor añadido económico, el retorno sobre la inversión, el crecimiento de las ventas, etc.

En esta perspectiva se debe plantear la siguiente pregunta para definir los objetivos, ¿Qué objetivos financieros se necesitan para asegurar la ejecución de nuestra

estrategia?, por ejemplo incrementar la rentabilidad, aumentar los ingresos, reducir el financiamiento externo, etc.

2.3.3. Perspectiva de cliente

Define el valor para los clientes, se centra en los objetivos que afectan al posicionamiento de la empresa en el mercado. La empresa debe tener claro que clientes desea abastecer, por lo que debe acertar a los puntos esenciales y a los beneficios que quiere ofrecer. Adicional menciona la importancia de identificar los objetivos relacionados con los clientes porque mejoran la capacidad competitiva de la empresa y permiten conseguir los objetivos financieros, también, ayuda a identificar los segmentos de clientes a los que se quiere dirigir, o como diferenciarse de la competencia (posicionamiento, satisfacción de los clientes, fidelización), o incluso como reducir los costes asociados al tratamiento de quejas de los clientes (eficiencia en la resolución de los problemas).

2.3.4. Perspectiva de procesos internos

Permite identificar los procesos críticos internos en los que la empresa debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio. De igual forma permite conocer como está desarrollándose cada área específica de la empresa, para verificar y controlar que haya una fluida coordinación y comunicación entre cada área de trabajo, lo que disminuye cuellos de botella generados por procesos innecesarios, esto ayudará a mejorar y corregir la gestión de procesos.

2.3.5. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Los objetivos de esta perspectiva se centra en las tareas, los sistemas y el tipo de ambiente requeridos para apoyar los procesos internos de creación de valor. Estos activos deben estar agrupados y alineados con los procesos internos críticos.

Esta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo, la misma que procede de tres fuentes

principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

Por último se puede decir que esta perspectiva es de gran ayuda para evaluar la capacidad del personal, lo cual permite identificar las necesidades de la empresa.

2.4. HIPÓTESIS

2.4.1. Hipótesis General

El Diseño un modelo de Gestión para la Planta de Balanceados "EXIBAL" de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, contribuirá al mejoramiento de la productividad.

2.4.2. Hipótesis Específicas

- ✓ La investigación acerca de la teoría de la gestión permitirá diagnosticar el estado actual de la Planta de Balanceados "EXIBAL" analizando los métodos y procesos existentes.
- ✓ La elaboración de un marco teórico definiendo las bases teóricas conceptuales utilizando diferentes citas bibliográficas permitirá sustentar científicamente el diseño del modelo de gestión.
- ✓ Elaboración de un modelo de gestión que contenga planificación, ejecución y verificación, contribuirá al mejoramiento de los procesos.

2.5. VARIABLES

2.5.1. Variable Independiente

Modelo de Gestión

2.5.2. Variables Dependientes

Mejoramiento de la Productividad

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo de investigación se utiliza el paradigma cuali-cuantitativo. Cualitativo porque en la investigación nos indica la realidad de la Empresa EXIBAL que es posible mediante la observación y la recolección de datos. La investigación cuantitativa es valiosa porque estudia aspectos particulares y generaliza desde una sola perspectiva, obteniéndose la información de la población y muestra que se estudia en esta tesis.

3.1. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

⇒ De campo

Se trata de una investigación de campo porque se realizó una recopilación de información en las instalaciones de la empresa.

⇒ Bibliográfica Documental:

Ya que está fundamentada en conocimientos científicos de concepto y teorías de libros de diversos autores lo cual se dispuso en bibliotecas, y la investigación documental porque se sustentó en la documentación de archivo donde cuyos resultados sirvieron de base para la propuesta de la investigación.

⇒ Descriptiva

Se describió funciones, objetivos, procedimientos y actividades de la empresa con la finalidad de contribuir a la formulación de estrategias corporativas.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1. Población

La población del presente trabajo de investigación está formada por todo el personal de la Empresa EXIBAL, de la ciudad de Riobamba, los mismos que son 19 tanto de la

parte administrativo así como de los de producción y distribución, debido a que se trata de un número pequeño es posible realizar la encuesta a todo el personal.

3.2.2. Muestra

Debido a que la Población objeto de estudio es reducida, para el efecto se tomó en cuenta el 100% de la misma, como se detalla a continuación:

Cuadro 1: Población de la empresa EXIBAL

| CARGO | N° DE PERSONAS |
|------------------------------------|----------------|
| Gerente | 1 |
| Secretaria | 1 |
| Contadora | 1 |
| Mantenimiento | 2 |
| Abastecimiento | 2 |
| Producción | 7 |
| Cajera | 2 |
| Vendedores – Distribuidores | 3 |
| TOTAL | 19 |

Fuente: Planta de Balanceados EXIBAL

Elaborado por: Mayra Elizabeth Quishpi Illicachi

3.3. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.3.1. Métodos

Analítico

Por medio de este método descubriremos las causas, naturaleza y efectos del tema a desarrollarse; así como el proceso de comparación de los indicadores.

Sintético

A través del cual captamos la esencia de lo que hemos conocido por partes, para llegar a establecer conclusiones reales y bien estructuradas.

Deductivo

Relaciona hechos conocidos con otros aún desconocidos de un marco teórico de referencia que nos permita comparar las definiciones de los fenómenos con las características de los hechos, para establecer generalidades respecto al comportamiento de las variables, lo que permitirá llegar a conclusiones lógicas.

Inductivo

El método inductivo parte de los hechos particulares y llega a conclusiones generales, este método está relacionado con la experimentación, es decir se basa en experiencias vividas, se empleará este método al comenzar la observación exacta de fenómenos particulares para llegar a conclusiones

Observación

Esta técnica se aplicó al efectuar visitas frecuentes a las instalaciones de EXIBAL para tener una idea amplia de cómo se generan las actividades, identificar los principales problemas.

3.3.2. Técnicas

Entrevistas

Se realizó entrevistas a todo el personal involucrado para el desarrollo de la presente investigación recopilando información que permitió detectar los principales puntos críticos existentes.

Documentos electrónicos

Se utilizó diferentes páginas web y libros electrónicos con la finalidad de fundamentar de manera científica y teórica el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Guía de cuestionario

Se estableció cuestionarios de preguntas cerradas, para la comprobación de la hipótesis.

3.3.3. Instrumentos

La aplicación de las técnicas anteriores llevó a la necesidad de guardar en un medio

material la información, para posteriormente analizarla, los cuales son representados a través de los siguientes instrumentos:

Lápiz y papel

Los cuales permitieron realizar las anotaciones pertinentes a los datos recogidos durante las actividades.

Computadora

Para el análisis de información electrónica y elaboración del informe del proyecto.

3.4. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Con el objetivo de comprobar las hipótesis establecidas en la presente investigación se empleó la prueba estadística del Chi-cuadrado. En este tipo de problemas el estadístico de prueba es:

$$X = \sum (f_o - f_e)^2 / f_e$$

En donde:

X² = Chi-cuadrado

Σ = Sumatoria

F_o = Frecuencia Observada de realización de un acontecimiento determinado

F_e = Frecuencia Esperada o teórica

Además se hizo uso de margen de error del 5% el cual se convierte en un nivel de confianza del 0.05 con el que buscan los datos con la tabla del chi-cuadrado.

El grado de libertad se obtendrá a través de la fórmula: $G1 = (f-1)(c-1)$

Dónde:

G1 = Grado de libertad

F = Filas

C = Columnas

Para obtener el chi-cuadrado según la tabla se buscó el grado de libertad y el nivel de confianza y así se obtuvo el chi-cuadrado (X^2_t) que se compara con el chi-cuadrado calculado (X^2_c).

De acuerdo a este criterio se determinó si el X_c es mayor o igual que el X_t se aceptó la hipótesis de trabajo y se rechazó la hipótesis nula.

Si el X_t es mayor que el X_c se rechaza la hipótesis de trabajo y se acepta la hipótesis nula.

Para la verificación de hipótesis se utilizará la pregunta N° 5 **¿Cuenta la empresa con un modelo de gestión establecido que permita el cumplimiento de los objetivos?** De la encuesta realizada al personal de la empresa EXIBAL para la Variable Independiente, mientras tanto para la Variable Dependiente se utilizara la pregunta N° 8 **¿Cree usted que el diseño de un Modelo de Gestión contribuirá al mejoramiento de los procesos productivos?**

Cuadro 2: Matriz de Contingencia

| VARIABLES | | SI | NO | TOTAL |
|----------------------|----------------------------------|----|----|-----------|
| INDEPENDIENTE | Modelo de Gestión | 0 | 19 | 19 |
| DEPENDIENTE | Mejoramiento de la productividad | 19 | 0 | 19 |
| TOTAL | | 19 | 19 | 38 |

Elaborado por: Mayra Elizabeth Quishpi Illicachi

Fuente: Encuestas realizadas

Para obtener las frecuencias esperadas multiplicamos el total de cada columna por el total de cada fila entre el total de fila y columna

Para obtener las frecuencias esperadas se aplica la siguiente formula.

$$E = \frac{TF*TC}{TOTAL GENERAL} = \frac{19*19}{38} = 9,5 \quad E = \frac{TF*TC}{TOTAL GENERAL} = \frac{19*19}{38} = 9,5$$

$$E = \frac{TF*TC}{TOTAL\ GENERAL} = \frac{19*19}{38} = 9,5 \quad E = \frac{TF*TC}{TOTAL\ GENERAL} = \frac{19*19}{38} = 9,5$$

Cuadro 3: Matriz de Ponderación

| VARIABLES | | SI | NO | TOTAL |
|----------------------|--------------------------|-----|-----|-----------|
| INDEPENDIENTE | Modelo de Gestión | 9,5 | 9,5 | 19 |
| DEPENDIENTE | Estrategias Corporativas | 9,5 | 9,5 | 19 |
| TOTAL | | 19 | 19 | 38 |

Elaborado por: Mayra Elizabeth Quishpi Illicachi

Fuente: Encuestas realizadas

Cuadro 4: Matriz Chi-cuadrado Calculado

| Fo | Fe | $X^2c = \Sigma(Fo - Fe)^2/Fe$ |
|--------------|-----|-------------------------------|
| 0 | 9,5 | 9,5 |
| 19 | 9,5 | 9,5 |
| 19 | 9,5 | 9,5 |
| 0 | 9,5 | 9,5 |
| TOTAL | | $X^2c = 38$ |

Elaborado por: Mayra Elizabeth Quishpi Illicachi

Fuente: Encuestas realizadas

Grado de Libertad

$$G1 = (f-1)(c-1)$$

$$(2-1)(2-1)$$

$$(1)(1)$$

$$G1 = 1$$

Nivel de confianza = 0,05

Chi-cuadrado Tabla

$$X^2t = 3,84$$

$$X^2c = 38 > X^2t = 3,84$$

INTERPRETACIÓN: De acuerdo a estos resultados se pudo comprobar que $X^2_c > X^2_t$, por lo cual se acepta la hipótesis de trabajo y se rechaza la hipótesis nula, es decir, El Diseño un modelo de Gestión para la Planta de Balanceados "EXIBAL" de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, contribuirá al mejoramiento de la productividad.

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TITULO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA PLANTA DE BALANCEADOS "EXIBAL" DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

4.2. PROPUESTA

El presente trabajo propone un modelo de gestión que sirva como herramienta a la administración de la empresa Balanceados “Exibal” la misma que pretende ayudar a la toma efectiva de decisiones, marcar el horizonte para garantizar un crecimiento óptimo en el corto y largo plazo.

La presente propuesta inicia con la caracterización de un diagnostico situacional orientada al macro y micro ambiente externo así como al ambiente interno para cuantificar sus fortalezas y debilidades, a través de esta herramienta se constituye el FODA priorizada que sirve de base para iniciar con la planificación estratégica a través de la formulación de la misión, visión, objetivos y formulación de estrategias a corto plazo.

Posteriormente se realiza una valoración y propuesta de la estructura organizacional funcional requisitos básicos para la gestión por procesos y por ultimo concluir con la herramienta de medición y control mediante el balanced scorecard

4.2.1. FODA de Balanceados “Exibal”

| MATRIZ FODA | |
|---|---|
| Diagnóstico Interno | |
| Fortalezas | Debilidades |
| 1. Infraestructura propia | 1. No existe un modelo de gestión empresarial |
| 2. Precios Competitivos | 2. Selección de personal inadecuada |
| 3. Directivos con visión de futuro | 3. Falta de capacitación y motivación a los empleados |
| 4. Capacidad de inversión en nuevos productos | 4. Inadecuada ubicación de las oficinas |
| 5. Posicionamiento en el mercado | 5. No dispone de vehículos propios necesarios para la distribución de los productos |
| 6. Variedad de productos | 6. Sistema contable utilizado no esta acorde a las necesidades de la empresa |
| 7. Amplia cartera de clientes | 7. Poca publicidad de sus productos |
| Diagnóstico Externo | |
| Oportunidades | Amenazas |
| 1. Componente tecnológico que brinda el mercado, para agilizar procesos | 1. Bajo ingreso per cápita |
| 2. Crecimiento del sector agropecuario | 2. Competencia desleal |
| 3. Expansión a nivel nacional | 3. Inestabilidad política |
| 4. Incentivo por parte del gobierno al sector agrario | 4. Aumento de precios de las materias primas |
| 5. Gran oferta y diversidad de proveedores | 5. Incumplimiento de pagos de los clientes |

Elaborado por: Mayra Elizabeth Quishpi Illicachi

Fuente: Balanceados “Exibal”

Análisis: Mediante la elaboración del diagnóstico interno y externo de la empresa Balanceados “Exibal” se pudo conocer cuáles son los factores que afectan tanto positiva como negativamente a la empresa, los mismos que son base para el fortalecimiento de la empresa frente a la competencia.

4.2.1.1. Matriz de correlación FO

| FO (Maxi -Maxi ofensivas. Se identifica nuestras capacidades y relaciona con las oportunidades. | 1. Componente tecnológico que brinda el mercado, para agilizar procesos | 2. Crecimiento del sector agropecuario | 3. Expansión a nivel nacional | 4. Incentivo por parte del gobierno al sector agrario | 5. Gran oferta y diversidad de proveedores | TOTAL |
|---|--|---|--------------------------------------|--|---|--------------|
| 1. Infraestructura propia | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 7 |
| 2. Precios Competitivos | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 12 |
| 3. Directivos con visión de futuro | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 13 |
| 4. Capacidad de inversión en nuevos productos | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 12 |
| 5. Entrega oportuna de productos, generación de confianza | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 13 |
| 6. Variedad de productos | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 9 |
| 7. Amplia cartera de clientes | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 11 |
| TOTAL | 16 | 15 | 17 | 14 | 15 | 77 |

Elaborado por: Mayra Elizabeth Quishpi Illicachi

Fuente: Balanceados "Exibal"

4.2.1.2. Matriz de correlación DO

| DO (Mini-Maxi adaptativas, Aquí minimizamos nuestra debilidad mediante la maximización de la oportunidad) | 1. Componente tecnológico que brinda el mercado, para agilizar procesos | 2. Crecimiento del sector agropecuario | 3. Expansión a nivel nacional | 4. Incentivo por parte del gobierno al sector agrario | 5. Gran oferta y diversidad de proveedores | TOTAL |
|--|---|--|-------------------------------|---|--|--------------|
| 1. No existe un modelo de gestión empresarial | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 10 |
| 2. Selección de personal inadecuada | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 9 |
| 3. Falta de capacitación y motivación a los empleados | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 6 |
| 4. Inadecuada ubicación de las oficinas | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 9 |
| 5. Poca publicidad de sus producto | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 |
| 6. Sistema contable utilizado no esta acorde a las necesidades de la empresa | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 8 |
| 7. No dispone de vehículos propios necesarios para la distribución de los productos | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 10 |
| TOTAL | 14 | 10 | 15 | 11 | 12 | 62 |

Elaborado por: Mayra Elizabeth Quishpi Illicachi

Fuente: Balanceados "Exibal"

4.2.1.3. Matriz de correlación FA

| FA (Maxi-mini Reactivas, hay que identificar capacidades que nos permitan contrarrestar una amenaza externa presente o futura) | 1. Bajo ingreso per cápita | 2. Competencia desleal | 3. Inestabilidad política | 4. Aumento de precios de las materias primas | 5. Incumplimiento de pagos de los clientes | TOTAL |
|---|-----------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|---|---|--------------|
| 1. Infraestructura propia | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 7 |
| 2. Precios Competitivos | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 12 |
| 3. Directivos con visión de futuro | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 10 |
| 4. Capacidad de inversión en nuevos productos | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 |
| 5. Entrega oportuna de productos, generación de confianza | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 14 |
| 6. Variedad de productos | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 13 |
| 7. Amplia cartera de clientes | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 12 |
| TOTAL | 17 | 17 | 13 | 16 | 15 | 78 |

Elaborado por: Mayra Elizabeth Quishpi Illicachi

Fuente: Balanceados “Exibal”

4.2.1.4. Matriz de correlación DA

| DA (mini-mini defensivas, tiene que desarrollar estrategias de supervivencia para minimizar sus amenazas. | 1. Bajo ingreso per cápita | 2. Competencia desleal | 3. Inestabilidad política | 4. Aumento de precios de las materias primas | 5. Incumplimiento de pagos de los clientes | TOTAL |
|--|-----------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|---|---|--------------|
| 1. No existe un modelo de gestión empresarial | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 7 |
| 2. Selección de personal inadecuada | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 |
| 3. Falta de capacitación y motivación a los empleados | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 9 |
| 4. Inadecuada ubicación de las oficinas | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 8 |
| 5. Poca publicidad de sus producto | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 7 |
| 6. Sistema contable utilizado no esta acorde a las necesidades de la empresa | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 8 |
| 7. No dispone de vehículos propios necesarios para la distribución de los productos | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 7 |
| TOTAL | 11 | 13 | 12 | 9 | 11 | 56 |

Elaborado por: Mayra Elizabeth Quishpi Illicachi

Fuente: Balanceados "Exibal"

4.2.1.5. Matriz de Prioridades

| VARIABLES |
|--|
| FORTALEZAS |
| 5. Entrega oportuna de productos, generación de confianza |
| 3. Directivos con visión de futuro |
| 2. Precios Competitivos |
| 4. Capacidad de inversión en nuevos productos |
| 7. Amplia cartera de clientes |
| 6. Variedad de productos |
| 1. Infraestructura propia |
| DEBILIDADES |
| 2. Selección de personal inadecuada |
| 4. Inadecuada ubicación de las oficinas |
| 3. Falta de capacitación y motivación a los empleados |
| 5. Poca publicidad de sus producto |
| 6. Sistema contable utilizado no esta acorde a las necesidades de la empresa |
| 7. No dispone de vehículos propios necesarios para la distribución de los prod |
| 1. No existe un modelo de gestión empresarial |
| OPORTUNIDADES |
| 3. Expansión a nivel nacional |
| 1. Componente tecnológico que brinda el mercado, para agilizar procesos |
| 2. Crecimiento del sector agropecuario |
| 5. Gran oferta y diversidad de proveedores |
| 4. Incentivo por parte del gobierno al sector agrario |
| AMENAZAS |
| 2. Competencia desleal |
| 3. Inestabilidad política |
| 1. Bajo ingreso per cápita |
| 5. Incumplimiento de pagos de los clientes |
| 4. Aumento de precios de las materias primas |

ANÁLISIS: Luego de realizar las matrices de correlación FO, DO, FA, DA, Derivadas de la Matriz FODA, que se realizó a la planta de Balanceados “EXIBAL”, se procedió a

realizar también la matriz de prioridades, que es la que nos demuestra el orden de las diferentes variables que se designaron en el FODA, en base a calificaciones que se asignaron observando su nivel de relación entre cada una de ellas dando la una puntuación de 1,2, y 3, dónde:

| VALOR | NIVEL DE RELACIÓN |
|-------|-------------------|
| 1 | BAJO |
| 2 | MEDIO |
| 3 | ALTO |

Donde podemos observar que **LAS FORTALEZAS** que más resaltan son:

Existe un posicionamiento en el mercado por parte de la planta “EXIBAL”, esto debido a la calidad y variedad de productos con las que cuenta actualmente la empresa.

Así mismo la empresa posee directivos con un alto nivel de superación y liderazgo, es por eso que se puede visualizar el posicionamiento de la empresa en el mercado. De la misma manera la planta cuenta con precios competitivos, debido a la gestión de los directivos en contar con proveedores de materias primas de bajos precios y alta calidad, esto hace que la empresa sea eficiente en sus procesos, competitiva en precios y obtenga gran cantidad de clientes.

Por otra parte **LAS DEBILIDADES** que más afectan a la empresa son:

La empresa no cuenta con personal adecuado, esto debido a que no se realiza un proceso de selección del mismo de manera técnica. Así también la empresa no cuenta con una ubicación de sus oficinas de atención al cliente en un lugar accesible, fácil de llegar, debido a que no se realiza un estudio geográfico y técnico. Por otra parte la empresa no realiza capacitaciones al personal para su óptimo funcionamiento en sus labores de dentro de la planta, acorde a los cargos que poseen.

Otra debilidad que más afecta a la empresa es que no se cuenta con campañas publicitarias en los medios impresos, radiales y digitales.

En el factor externo **LAS OPORTUNIDADES** más relevantes para la empresa son:

La empresa posee la oportunidad de expandirse a tanto a nivel local como nacional, debido a su calidad y variedad de producto con las que cuenta en el momento, así mismo el componente tecnológico con el que se cuenta la empresa puede optimizar recursos y mejorar sus procesos en sus operaciones.

Otra gran oportunidad es que el sector agropecuario está en crecimiento y es primordial en la economía nacional.

Las **AMENAZAS** más significativas para la empresa son:

Existe competencia con estrategias agresivas; así mismo la inestabilidad política económica presente en el país, que directamente desestabiliza las posibilidades de inversión para procesos de expansión que permita el crecimiento económico para la empresa.

Por otra parte el descendente ingreso per cápita en el país hace que las personas naturales y jurídicas disminuyan su nivel de inversión o consumo en esta área de la agricultura y/o ganadería.

4.2.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Dentro del direccionamiento estratégico se define la misión, visión, principios, valores y objetivos, además se propone estrategias para el logro de los objetivos.

4.2.2.1. Visión

Ser una empresa líder a nivel nacional en innovación, producción y comercialización de alimento animal, con una productividad altamente efectiva a fin de supera las exigencias de los clientes.

4.2.2.2. Misión

Elaborar productos de calidad, que cumplan las expectativas de los clientes, líderes en calidad, innovadores, creativos, comprometidos con la sana nutrición animal.

4.2.2.3. Objetivos

Objetivo General

Producir y comercializar alimento animal de calidad, con la utilización de procesos de mejora continua para satisfacer las necesidades de los clientes.

Objetivos específicos

- ⇒ Innovar, mejorar, crear y promocionar nuevos productos.
- ⇒ Brindar un servicio personalizado y de calidad, para lograr la aceptación de los clientes.
- ⇒ Capacitar y motivar al personal para que se comprometan con la empresa.
- ⇒ Utilizar tecnología que no afecte al medio ambiente.

4.2.2.4. Valores corporativos

⇒ Integridad

Principios y los valores que debe poseer cada miembro de la empresa, y debe ser motivada su práctica constantemente.

⇒ Satisfacción de los clientes

Mantener una estructura interna capaz de identificar y satisfacer sus necesidades, fortaleciendo además nuestra red de distribución.

⇒ Capacitación

Aportamos al desarrollo integral de nuestro personal, mediante el enriquecimiento de sus conocimientos para alcanzar los objetivos planteados.

⇒ Seguridad

Cumplimos con las normas de seguridad industrial las mismas que salvaguardan la seguridad física del personal que laboran y/o visita la empresa.

⇒ Responsabilidad Social

Mantener nuestra responsabilidad social en el cumplimiento de las normativas, leyes y reglamentos los mismos que contribuyen al desarrollo del país.

⇒ Mejoramiento Continuo

Estamos orientamos hacia la innovación, adaptación a los cambios del entorno y al mejoramiento continuo.

⇒ Medio Ambiente

Proporcionar al personal de la empresa ambientes seguros y libres de riesgos, manejando los factores ambientales de nuestras actividades con responsabilidad y trabajando en la prevención de la contaminación.

4.2.2.5. Principios de Gestión Gerencial

Para la propuesta de los principios se toma como referencia la teoría de la administración de Henry Fayol, la misma que mira a la organización desde una perspectiva de dirección como un eje coordinador de las actividades, es por ello que se han tomado alguno de ellos ya que hoy en día son aplicables.

⇒ Iniciativa

Incentivación la iniciativa siempre y cuando esté relacionado con el logro de los objetivos de la empresa.

⇒ Estabilidad y permanencia

Se fomenta la fidelidad del empleado y el desarrollo de un servicio continuo.

⇒ Equidad

Crear un ambiente donde todos se sientan igual con un trato justo y respetuoso.

⇒ Espíritu corporativo

Se unen esfuerzos, talentos y se valora la diversidad de ideas para mantener una buena relación de confianza entre todos los miembros.

⇒ Disciplina

Se logrará que en la empresa se mantenga el orden y la organización, manteniendo un ambiente de trabajo agradable, para el mejor desempeño de las actividades.

4.2.2.6. Políticas de balanceados “Exibal”

a) Políticas de venta

- ⇒ Las pagos se realizaran en efectivo
- ⇒ El precio se fijara de acuerdo a los insumos que se utilicen para la elaboración y dependerá del tipo de producto.
- ⇒ Los precios están sujetos a cambios y el encargado lo puede hacer sin previo aviso conforme varíen los de la materia prima.

- ⇒ No se aceptan pagos con tarjetas de crédito
- ⇒ Se aceptara cheques post fechados solo a clientes fijos y se deferirá de acuerdo al monto de pago.
- ⇒ En caso de alguna falla en los productos se lo puede reclamar solo con la factura antes de los 15 días y no se realizara la devolución del dinero.
- ⇒ En caso de que se realice la devolución de un producto y no se pueda realizar su reposición de inmediato, se entregara una nota de crédito.

b) Políticas de crédito y cobranzas

- ⇒ Se dará crédito a clientes fijos y el tiempo se fijara de acuerdo al monto, si existe incumplimientos de los pagos se realizara el recargo de acuerdo a las tasa activas que se encuentren en el mercado.
- ⇒ La recuperación de la cartera de crédito se realizara en un 90% al fin de cada mes.
- ⇒ Se establecerá un límite de crédito para cada cliente de acuerdo su capacidad de pago.
- ⇒ El seguimiento de las cuentas por cobrar se realizará constantemente cada semana.
- ⇒ En cuanto a las garantías se exigirá cheques en blanco o cualquier otro documento de respaldo que cubra el monto de la deuda.

Cuentas incobrables

- ⇒ Se realizara llamadas contantes y visitas a los domicilios, para localizar a los clientes morosos.
- ⇒ Cuando se observe una posibilidad mínima de cobro se enviara un documento firmado por la máxima autoridad de la empresa, dando a conocer que se hará efectiva las garantías que se exigió al momento de conceder el crédito.

c) Política de distribución

- ⇒ Todos los envíos de mercaderías deben tener su respectiva guía de remisión.
- ⇒ Se asegurará la mercadería contra robo, incendio o cualquier caso fortuito que se presente en el transcurso de la llegada de la mercadería a su destino final, así como en la fábrica.
- ⇒ Todos los pedidos se enviaran a la dirección que el cliente mencione al momento de realizar el mismo.

⇒ Antes que el pedido salga de la fábrica se debe revisar que el pago este depositado, salvo el caso que existan documentos que respalden un crédito.

d) Políticas de compra

⇒ Previa autorización por el gerente de la empresa y con una orden de compra se realiza las mismas.

⇒ Las compras solo se realizar si son necesarias y no podrá exceder el monto que conste en la orden de venta.

⇒ Se realizara una verificación física de los suministros y materia prima para la producción así como de todos los insumos que sean necesarios para la realización de las actividades de la empresa semanalmente.

⇒ Para la adquisición de los elementos necesarios se contactara varios proveedores y se elegirá a los que ofrezcan productos de calidad, precios accesibles y entrega a menor tiempo.

e) Políticas de producción

⇒ Se establecerá estándares de calidad y se supervisara que se cumplan constantemente.

⇒ En cuanto a la maquinaria se dará mantenimiento preventivo cada mes para evitar paralización de la producción.

⇒ El personal del área de producción será el encargado de mantener ordenado y aseado el lugar donde desempeña su trabajo.

⇒ Se realizara un control de calidad en distintas fases del proceso de producción.

⇒ Se planteará la no contaminación del medio ambiente.

f) Política de atención al cliente

⇒ Se brindara atención de calidad cumpliendo tiempos para garantizar satisfacción del cliente.

⇒ Con un trato amable se establecerán buenas relaciones a largo plazo basado en cubrir las necesidades de los clientes.

⇒ La atención será personalizada, se dará con respeto, rapidez y eficacia.

⇒ Garantía los mecanismos necesarios para la buena comunicación con los clientes para obtener un retroalimentación sobre el servicio.

⇒ Establecer programas de mejoramiento para una mejor percepción de los productos y así acceder a las expectativas de los clientes.

g) Política de personal

⇒ Para la selección del personal se realizarán pruebas psicológicas, técnicas, de personalidad, y evaluaciones acorde al puesto que se requiera.

⇒ El personal debe cumplir con todas las actividades designadas en el manual de funciones responsablemente.

⇒ Se realizarán constantes capacitaciones al personal periódicamente acorde a las necesidades que surja en el medio.

⇒ Los sueldos estarán acorde a cada puesto y su incremento se dará cada año de acuerdo a su desempeño y la situación en la que se encuentre la empresa.

⇒ Las evaluaciones al personal serán periódicamente para evaluar su desempeño, pese a que se analizará su desempeño en el día a día.

⇒ Se solicitarán reuniones con todos los trabajadores y directivos para mantener una relación de confianza y así mantener un agradable ambiente de trabajo.

4.2.2.7. Estructura Orgánica

El propósito de la estructura orgánica es definir las conexiones entre las unidades y los departamentos y evitar que haya duplicidad en las funciones.

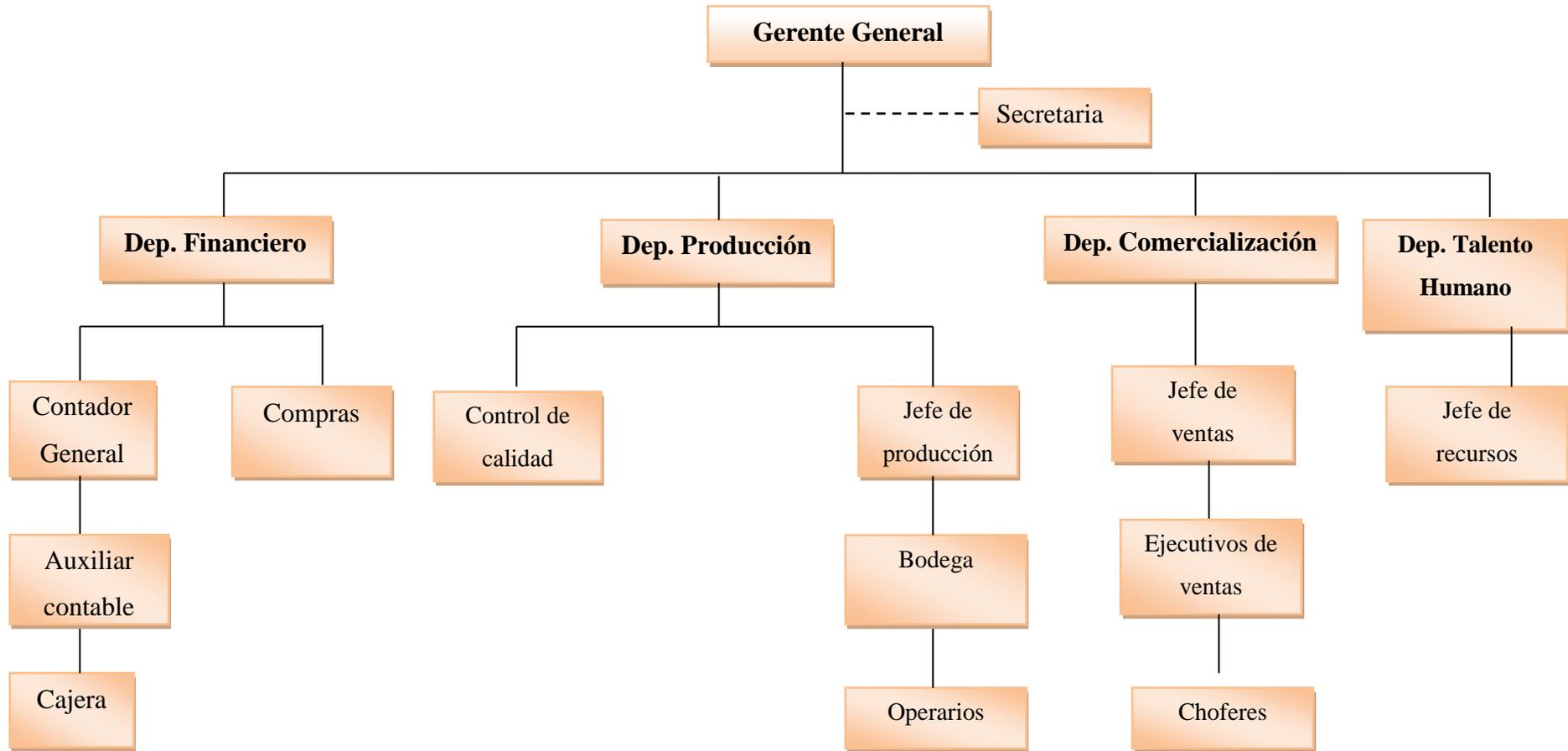
También se realiza la organización de cargos y responsabilidades que debe cumplir el personal de la empresa.

Aquí se define las jerarquías y puestos.

Jerarquías.- Designa la autoridad y las responsabilidades existentes en cada nivel dentro de la empresa.

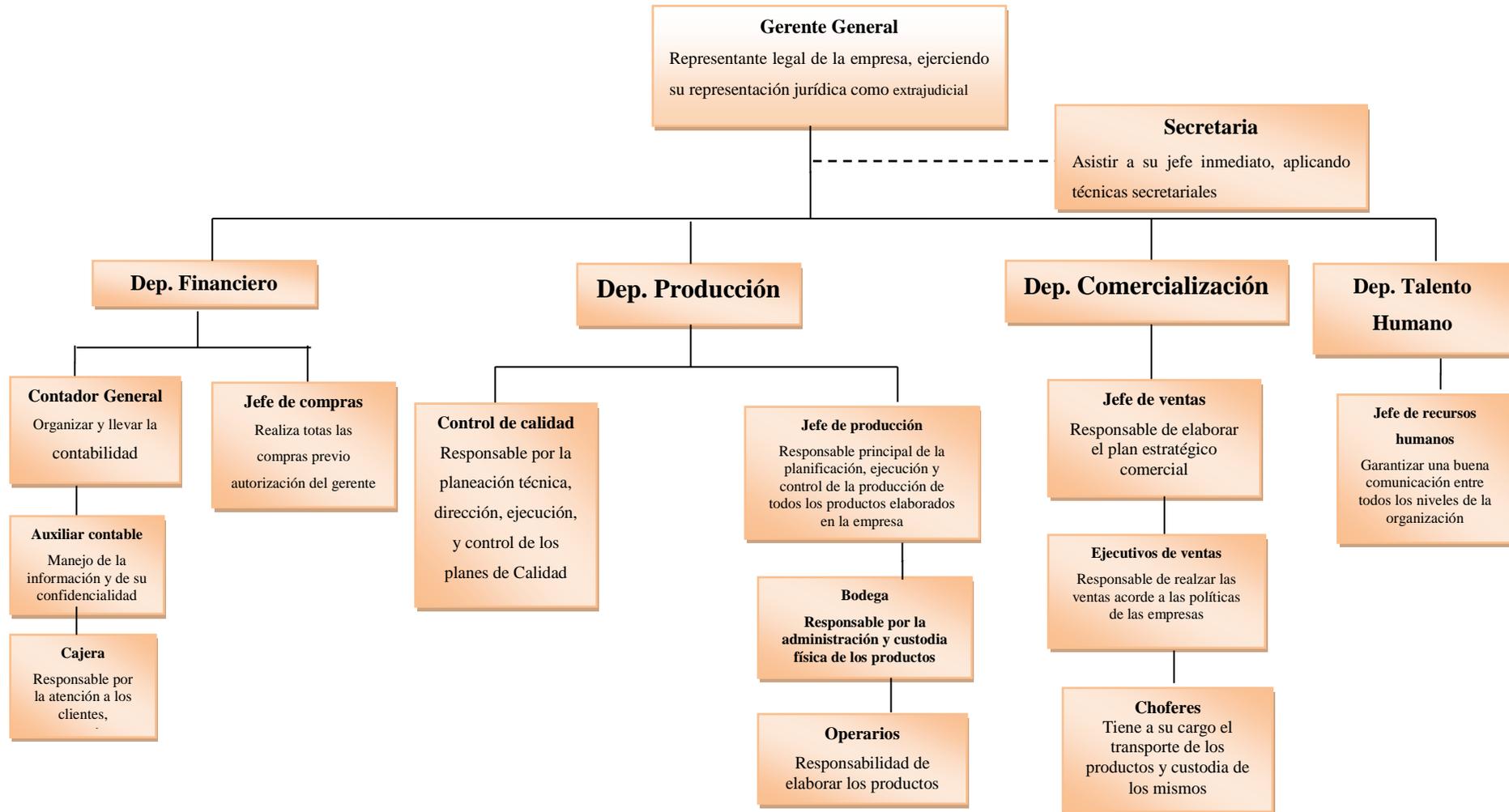
Puestos.- las obligaciones y requisitos que tiene cada área de trabajo, y consecuentemente debe ser desarrollada por cada persona encargada.

Gráfico 7: Organigrama estructural



Elaborado por: Mayra Elizabeth Quishpi Illicachi
Fuente: Balanceados “Exibal”

Gráfico 8: Organigrama Funcional



Elaborado por: Mayra Elizabeth Quishpi Illicachi

Fuente: Balanceados “Exibal”

4.2.2.8. Descripción de Funciones

| PERFIL DE CARGO | |
|--|---|
| DATOS DE IDENTIFICACIÓN | |
| Cargo: Gerente |  |
| Departamento: Administrativo | |
| Zona geográfica: Riobamba | |
| EDUCACIÓN | |
| Profesión: Ingeniero en administración de empresa o afines | |
| Nivel de estudios: Mínimo tercer nivel | |
| EXPERIENCIA | |
| Tiempo mínimo de experiencia : 2 años | |
| Experiencia requerida en: Cargos Similares | |
| FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES | |
| 1. Características generales | |
| <p>El Gerente General es el representante legal de la empresa, ejerciendo su representación jurídica como extrajudicial, podrá suscribir en nombre de la empresa toda clase de actos y contratos. El mismo velará por el cumplimiento de todas las funciones a desempeñarse en cada una de las áreas administrativas y técnicas de la empresa.</p> | |
| 2. Responsabilidades | |
| ⇒ Dirigir la empresa. | |
| ⇒ Cumplir y hacer cumplir todas las leyes que tengan relación con la empresa (Ley de economía popular y solidaria, Ley de régimen tributario interno, SRI, etc.). | |
| ⇒ Realiza negociaciones con nuevos clientes. | |
| ⇒ Mantiene contactos con los proveedores y clientes a fin de mantener una buena relación. | |
| ⇒ Presentar un informe periódicamente de su gestión. | |
| ⇒ Establece convenios comerciales con diferentes empresas. | |
| ⇒ Designa las funciones a cada miembro de la empresa. | |
| ⇒ Coordinar estrategias que contribuyan el logro de los objetivos | |

PERFIL DE CARGO

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Cargo: Secretaria

Departamento: Administrativo

Zona geográfica: Riobamba



EDUCACIÓN

Profesión: Secretariado

Nivel de estudios: Mínimo tercer nivel

EXPERIENCIA

Tiempo mínimo de experiencia : 1 años

Experiencia requerida en: Cargos Similares

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Características generales

Es la responsable de ejecutar actividades pertinentes y asistir a su jefe inmediato, aplicando técnicas secretariales, a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño acorde con los objetivos de la empresa.

2. Responsabilidades

- ⇒ Colabora al desarrollo de las funciones del gerente.
- ⇒ Organiza el compromiso que el gerente debe desempeñar en el día a día
- ⇒ Elabora escritos, informes, contratos y todo documento en general que el gerente solicite.
- ⇒ Recepción y clasificación de la correspondencia y documentación.

PERFIL DE CARGO

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Cargo: Contador
Departamento: Financiero
Zona geográfica: Riobamba



EDUCACIÓN

Profesión: Ingeniero en contabilidad y auditoría CPA. o afines
Nivel de estudios: Mínimo tercer nivel

EXPERIENCIA

Tiempo mínimo de experiencia : 2 años
Experiencia requerida en: Cargos Similares

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Características generales

Encargado de organizar y llevar la contabilidad de acuerdo con los principios generalmente aceptados, las disposiciones e instructivos de contabilidad emitidos por los entes reguladores.

2. Responsabilidades

- ⇒ Elabora el presupuesto para la empresa.
- ⇒ Realiza los pagos de las obligaciones a las entidades de control (SRI y otras)
- ⇒ Lleva el registro de todos los movimientos de las operaciones.
- ⇒ Elabora estados financieros periódicamente.
- ⇒ Genera información contable para la toma de decisiones.
- ⇒ Efectúa la facturación diaria
- ⇒ Realiza arqueos sorpresivos de caja.

PERFIL DE CARGO

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Cargo: Auxiliar contable

Departamento: Financiero

Zona geográfica: Riobamba



EDUCACIÓN

Profesión: Ingeniero en contabilidad y auditoría CPA. o afines

Nivel de estudios: Mínimo tercer nivel

EXPERIENCIA

Tiempo mínimo de experiencia : 1 años

Experiencia requerida en: Cargos Similares

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Características generales

Es responsable por el adecuado registro de las operaciones que le competen, manejo de la información y de su confidencialidad, así como del almacenamiento y archivo de los documentos correspondientes al área de Contabilidad.

2. Responsabilidades

- ⇒ Elabora los comprobantes de ingreso y egresos.
- ⇒ Organiza la documentación para la elaboración de los estados financieros.
- ⇒ Mantiene el control de los inventarios.
- ⇒ Emite reporte de compras y ventas mensualmente.
- ⇒ Lleva el registro de los proveedores y clientes.
- ⇒ Esta encargado de la cartera de créditos.

PERFIL DE CARGO

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Cargo: Cajera
Departamento: Financiero
Zona geográfica: Riobamba



EDUCACIÓN

Profesión: Ingeniero en contabilidad y auditoría CPA. o afines
Nivel de estudios: Mínimo tercer nivel

EXPERIENCIA

Tiempo mínimo de experiencia : 1 años
Experiencia requerida en: Cargos Similares

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Características generales

Es el responsable por la atención a los clientes, garantizando un servicio óptimo y de calidad.

Por el adecuado registro de las operaciones, custodia de valores de operaciones, confidencialidad de la información que maneje durante el desarrollo de sus funciones, observando las leyes y reglamentos vigentes.

2. Responsabilidades

- ⇒ Recepción de todos los pagos en efectivo y con documentos.
- ⇒ Entrega de lo recaudado al contador a cada final del día con los documentos respaldo.
- ⇒ Mantiene hoja de visitas actualizada.
- ⇒ Asegurara la acogida y orientación al cliente brindando un excelente servicio.
- ⇒ Detallar los diferentes medios de pago para evitar faltantes y sobrantes.
- ⇒ Lograr los objetivos de productividad para minimizar el tiempo de espera de los clientes.

PERFIL DE CARGO

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Cargo: Encargado de compras

Departamento: Financiero

Zona geográfica: Riobamba



EDUCACIÓN

Profesión: Ingeniero Costos o afines

Nivel de estudios: Mínimo tercer nivel

EXPERIENCIA

Tiempo mínimo de experiencia : 1 años

Experiencia requerida en: Cargos Similares

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Características generales

Realiza todas las compras previo autorización del gerente y en el plazo establecido.

2. Responsabilidades

- ⇒ Previa autorización de gerencia realiza las compras.
- ⇒ Definir procesos para el aprovisionamiento de la materia prima.
- ⇒ Coordina con bodega el resguardo de la mercadería.
- ⇒ Resguardar documentación de respaldo.
- ⇒ Pedir presupuesto y realizar compras específicas
- ⇒ Gestionar relación con proveedores.
- ⇒ Dar seguimiento de órdenes y entregas
- ⇒ Mantener registros de datos y presentar informes de gestión.

PERFIL DE CARGO

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Cargo: Control de calidad

Departamento: Producción

Zona geográfica: Riobamba



EDUCACIÓN

Profesión: Ingeniero Zootecnista o afines

Nivel de estudios: Mínimo tercer nivel

EXPERIENCIA

Tiempo mínimo de experiencia : 3 años

Experiencia requerida en: Cargos Similares

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Características generales

Es el responsable por la planeación técnica, dirección, ejecución, y control de los planes de Calidad.

Tiene la responsabilidad de efectuar el análisis de todos los conceptos relacionados al control de las materias primas, productos en proceso y productos terminados.

2. Responsabilidades

- ⇒ Coordina con todas las áreas de la empresa para definir las estrategias y planes que se ejecutaran para elaborar el producto.
- ⇒ Provee oportunamente los resultados de los análisis realizados para proceder a la producción.
- ⇒ Está pendiente de los registros y todas las normas que solicitan los entes reguladores.
- ⇒ Establece conjuntamente con gerencia los estándares de calidad para cada producto.
- ⇒ Controla que se cumpla las estrategias, planes y estándares en todas las fases de la producción.

PERFIL DE CARGO

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Cargo: Jefe de producción

Departamento: Producción

Zona geográfica: Riobamba



EDUCACIÓN

Profesión: Ingeniero Zootecnista o afines

Nivel de estudios: Mínimo tercer nivel

EXPERIENCIA

Tiempo mínimo de experiencia : 3 años

Experiencia requerida en: Cargos Similares

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Descripción general del cargo

Es el responsable principal de la planificación, ejecución y control de la producción de todos los productos elaborados en la empresa, aplicando todos los estándares de calidad establecidos.

2. Responsabilidades

- ⇒ Planifica la producción diaria y mantiene el control de todos sus procesos.
- ⇒ Revisa diariamente los reportes de producción y el control de los procesos así como las los procesos técnicos.
- ⇒ Realiza la reposición del stock de la mercadería mediante la producción diaria.
- ⇒ Coordina con abastecimiento la adquisición de los insumos necesaria para la producción.
- ⇒ Coordina su labor con el departamento de ventas, de quien recibe los pronósticos de venta y la recepción de los pedidos.
- ⇒ Estimula y promueve incentivos para su personal para mejorar sus expectativas de ventas a través del departamento de recursos humanos.

PERFIL DE CARGO

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Cargo: Bodega
Departamento: Producción
Zona geográfica: Riobamba



EDUCACIÓN

Profesión: Bachiller
Nivel de estudios: Secundaria

EXPERIENCIA

Tiempo mínimo de experiencia : 2 años
Experiencia requerida en: Cargos Similares

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Descripción general del cargo

Responsable por la administración y custodia física de los productos terminados, así como de control de los despachos.

2. Responsabilidades

- ⇒ Almacenar ordenadamente toda la mercadería.
- ⇒ Diariamente realiza inventarios de existencias y reporta a ventas y facturación.
- ⇒ Esta encargado de custodiar todo lo que está a su cargo.
- ⇒ Responsable de preparar los productos para la entrega a los clientes.
- ⇒ Asegura que los despachos se lleven a cabo para del personal autorizado y en ausencia de este deberá encargarse a otro.

PERFIL DE CARGO

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Cargo: Operarios
Departamento: Producción
Zona geográfica: Riobamba



EDUCACIÓN

Profesión: Bachiller
Nivel de estudios: Secundaria

EXPERIENCIA

Tiempo mínimo de experiencia : 1 años
Experiencia requerida en: Cargos Similares

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Características generales

Tiene la responsabilidad de elaborar los productos acordes los procesos establecidos y en conformidad a los estándares de calidad.

2. Responsabilidades

- ⇒ Selección y recepción de la materia prima.
- ⇒ Realiza los procesos establecidos para elaborar el producto, tomando en cuenta los estándares, estrategias y planes calidad requeridos por la empresa.
- ⇒ Limpieza y control de plagas dentro de la empresa.
- ⇒ Elaboración del producto.

PERFIL DE CARGO

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Cargo: Jefe de ventas
Departamento: Comercialización
Zona geográfica: Riobamba



EDUCACIÓN

Profesión: Ingeniero comercial o afines
Nivel de estudios: Tercer nivel

EXPERIENCIA

Tiempo mínimo de experiencia : 2 años
Experiencia requerida en: Cargos Similares

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Características generales

Es el responsable de elaborar el plan estratégico comercial, en base al comportamiento del mercado y la competencia. Supervisa que se cumplan los planes establecidos.

2. Responsabilidades

- ⇒ Supervisa el avance de su cumplimiento, mediante visitas al mercado y contacto directo a los clientes.
- ⇒ Ejecutan las políticas de ventas establecidas por la administración
- ⇒ Prepara el rutero y verifica que tenga secuencia lógica.
- ⇒ Ejecuta los procedimientos establecido por la gerencia.
- ⇒ Elabora informe estadístico de ventas.

PERFIL DE CARGO

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Cargo: Ejecutivo de ventas

Departamento: Comercialización

Zona geográfica: Nivel nacional



EDUCACIÓN

Profesión: Ingeniero comercial o afines

Nivel de estudios: Tercer nivel

EXPERIENCIA

Tiempo mínimo de experiencia : 1 años

Experiencia requerida en: Cargos Similares

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Características generales

Es responsable de realizar las ventas acorde a las políticas de las empresas y cumplir con las expectativas de la empresa.

2. Responsabilidades

- ⇒ Atención a los clientes vía telefónica personal y electrónica, para recepción de quejas o inquietudes.
- ⇒ Informar a los clientes acerca de cambios de los productos, precios y tiempos de entrega.
- ⇒ Realizar los cobros en efectivo y las cuotas de los créditos otorgados.
- ⇒ Informar y depositar diariamente en contabilidad lo recaudado con su respectivo documento de respaldo.
- ⇒ Revisa el historial de ventas para ver cómo ha ido evolucionado y ayudara a la toma de decisiones.
- ⇒ Solicita a los clientes colocar en su local afiches o cualquier material publicitario que promocionen el producto y también debe colocar en todos los lugares donde se pueda dar a conocer el producto.

PERFIL DE CARGO

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Cargo: Chofer
Departamento: Comercialización
Zona geográfica: Nivel nacional



EDUCACIÓN

Profesión: Chofer profesional
Nivel de estudios: Bachiller

EXPERIENCIA

Tiempo mínimo de experiencia : 1 años
Experiencia requerida en: Cargos Similares

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Características generales

Tiene a su cargo el transporte de los productos y custodia de los mismos hasta que llegue a su destino.

2. Responsabilidades

- ⇒ Es encargado de llevar la mercadería al destino establecido en las mejores condiciones y en el tipo establecido.
- ⇒ Debe entregar los productos a los clientes previa verificación de la factura, para evitar inconvenientes después de la entrega.
- ⇒ Coordinara con los vendedores para realizar cobros de facturas pendientes.
- ⇒ Al momento de la salida con los productos debe llevar su respectiva guía de remisión.
- ⇒ Cuidara la imagen de la empresa y de los productos, con un buen trato del producto y capacitara al cliente para que también de un buen manejo.

PERFIL DE CARGO

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Cargo: Jefe del talento humano

Departamento: Talento humano

Zona geográfica: Riobamba



EDUCACIÓN

Profesión: Ingeniero en administración y afines

Nivel de estudios: Tercer nivel

EXPERIENCIA

Tiempo mínimo de experiencia : 1 años

Experiencia requerida en: Cargos Similares

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Características generales

Garantizar una buena comunicación entre todos los niveles de la organización, lo cual permita mantener un ambiente organizacional adecuado donde sea más armónica la comunicación y las jornadas laborales, proporcionando mayor productividad del recurso humano y por ende de la empresa.

2. Responsabilidades

- ⇒ Ejecuta las instrucciones que gerencia respecto a la contratación del personal, tramita y legaliza el registro del personal en las entidades de control.
- ⇒ Lleva un registro y archivo del personal actualizado.
- ⇒ Entrega informes periódicos del desempeño del personal tanto administrativo como del operario.
- ⇒ Verifica que el personal disponga y haga el uso correcto de los uniformes y accesorios de seguridad al momento de realizar su trabajo.

4.2.2.9. Estrategias generales para Balanceados “Exibal”

Es importante elaborar la estrategia general de la empresa porque servirá como guía

para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos, su desarrollo se basa en el análisis del entorno, los recursos disponibles, el mercado y los competidores, así también en un estudio interno de la empresa, basado en los productos y servicios que se ofertará, los clientes y mercados a los que se venderá, las ventajas competitivas que se utilizará y el valor agregado que obtendrá el producto.

Para definirla se realizará una serie de preguntas que ayudarán a la formulación de la estrategia general de la empresa.

| ESTRATEGIAS BALANCEADOS “EXIBAL” | |  |
|---|--|--|
| Preguntas | Estrategias | |
| <p>¿Cuáles son los valores que direccionan Balanceados “Exibal”?</p> | <p>Cumplirá con las necesidades de los clientes ofreciendo un servicio y productos de excelente calidad.</p> <p>Contribuirá al desarrollo integral y fomentará la capacitación continua del personal.</p> <p>Protegerá la seguridad física del personal cumpliendo con las normas de seguridad industrial.</p> <p>Desarrollará la innovación de productos y la mejora continua de sus procesos.</p> <p>Contribuirá a la sociedad mejorando los aspectos ambientales y de contaminación.</p> <p>Fomentará el trabajo en equipo para el logro de los resultados.</p> | |
| <p>¿Cuáles son los factores externos en los que se basará la</p> | <p>Análisis de las estrategias agresivas de la competencia en cuanto al precio, producto, promoción, publicidad y calidad del servicio. Cuenta con maquinaria con tecnología actualizada para la fabricación de productos avícolas.</p> <p>Precios inestables de los balanceados en el mercado.</p> | |

| | |
|---|--|
| estrategia? | <p>Incremento de aranceles a insumos importado utilizados para la producción. .</p> <p>Productos con certificaciones de calidad.</p> |
| ¿A qué segmento de mercado vamos a ofrecer los productos? | <p>Balaceados “Exibal” se orientará al sector avícola, porcino, bovino y ganadero, ya que logrará ofrecer productos con un valor agregado minimizando costos al cliente y obteniendo rentabilidad para la empresa.</p> |
| ¿Qué criterios utilizaremos para evaluar una nueva oportunidad de mercado? | <p>Balaceados “Exibal” se sustentará en lo siguiente:</p> <p>Estudio de mercado que permita identificar las necesidades de los clientes.</p> <p>Análisis de las empresas competidoras que comercializan similares productos.</p> <p>Evaluar que no implique costos de inversión relevantes, si no que sea compatible con la línea de productos existentes.</p> |
| ¿Qué factores son más importantes para los clientes? | <p>La estrategia de Balaceados “Exibal” está orientada a la satisfacción de los clientes para ello se realizará continuamente encuestas para identificar sus necesidades en cuanto a características del producto, calidad, servicio y precio.</p> |
| ¿Qué factores determinaran la ventaja competitiva? | <p>Fabricará productos que cumplan con las normas de calidad mejorando el rendimiento.</p> <p>Alternativa de precios competitivos Disponibilidad de productos en stock y entrega inmediata.</p> |
| ¿Qué productos actuales necesitan más interés? | <p>El producto en el cual se debe centrar es los balanceados avícolas y porcinos ya que cuenta con tecnología que permite la producción efectiva de estos productos y la calidad que debe poseer los mismos.</p> |

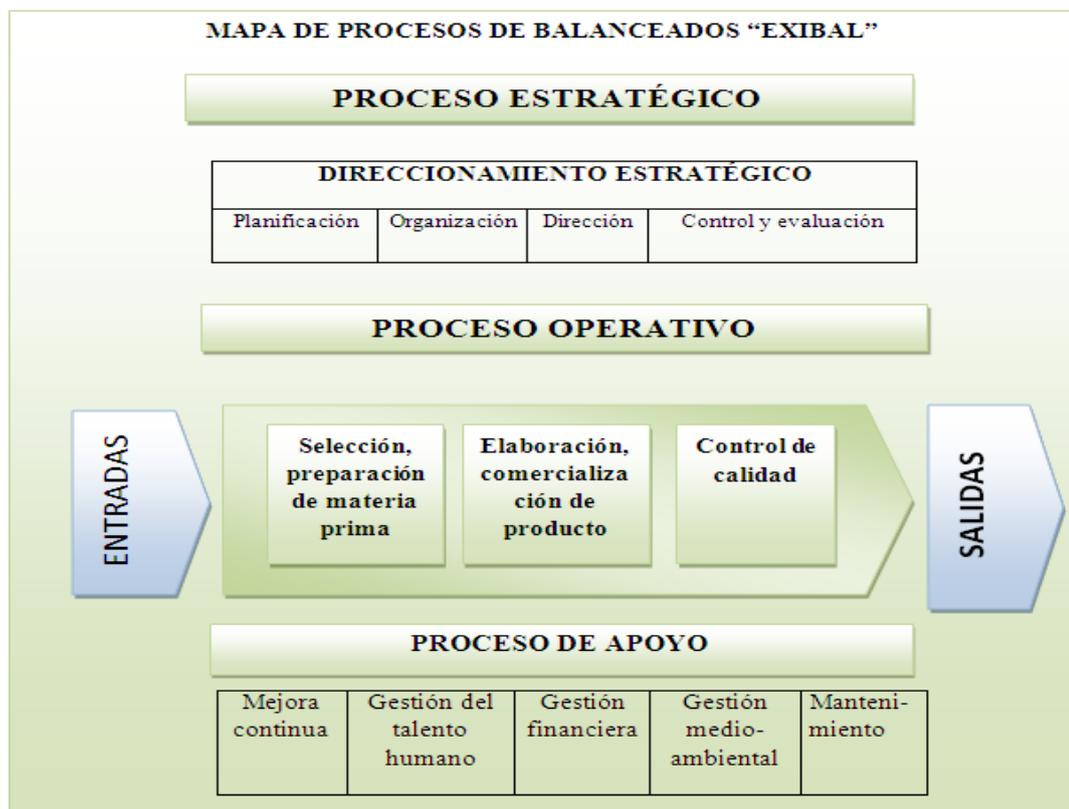
4.2.2. Gestión de procesos

4.2.2.1. Mapa de Procesos

El mapa de procesos muestra una visión general del sistema de gestión, mediante este se representan los procesos, actividades, procedimientos y tareas que componen el sistema de la empresa, al igual que las principales relaciones de coordinación.

Para la elaboración del mapa de procesos es necesario identificar las agrupaciones en las que puedan encajar los procesos identificados dentro de la empresa. La agrupación de los proceso dentro del mapa permite establecer analogías entre procesos.

Gráfico 9: Mapa de procesos



Elaborado por: Mayra Elizabeth Quishpi Illicachi

4.2.2.2. Proceso estratégico

Mediante este proceso se despliegan las políticas y estrategias a través del resto de

procesos y por lo tanto en toda la organización.

Tiene como finalidad identificar las necesidades y expectativas (presentes y futuras) de los grupos de interés (Accionistas, inversionistas, proveedores, entidades reguladoras, clientes, directivos, empleados, etc.), la integración de la información interna así como la externa (mercados, políticas sociales y económicas) sirven como base para la planificación.

Los procesos estratégicos permiten desplegar los objetivos y estrategias

Gráfico 10: Despliegue del proceso estratégico



Elaborado por: Mayra Elizabeth Quishpi Illicachi

La agrupación que se mantiene se muestra a continuación:

| Proceso | Actividad empresarial |
|--------------------------------|---|
| Gestión por procesos | Planificación de los nuevos procesos, revisión periódica de los procesos claves y relevantes, asignación de recursos para el mantenimiento de los procesos. |
| Gestión de los recursos | Provee de los recursos necesarios para el desarrollo de las operaciones de la empresa. |
| | Planificación de la calidad, gestión y definición de |

| | |
|--|---|
| Sistema de gestión e la calidad | objetivos, gestión de las acciones preventivas, correctivas, de mejora y no conformidad, revisión del sistema de calidad. |
| Atención al cliente | Atender reclamos de clientes, evaluación de satisfacción a clientes, notificación a clientes. |
| Investigación y desarrollo | Realiza pruebas experimentales para desarrollo de mejores alimentos balanceados. |

4.2.2.3. Proceso operativo

Procesos operativos o claves, son el eje de la empresa debido a que dentro de este se realizan los productos, y son aquellos que dan valor a los clientes quienes percibirán y valorarán la calidad de los mismos, además diferencian a la empresa de la competencia.

Cuadro 5: Actividades principales del proceso operativo o clave

| PROCESOS | ACTIVIDADES |
|--------------------------------------|---|
| Planificación /abastecimiento | Planifica los recursos necesarios para la fabricación de los productos, verifica el stock. |
| Compra | Búsqueda, selección, evaluación de proveedores, negociación de precios y ofertas. |
| Gestión de bodega | Almacenamiento y control de materias primas y producto terminado. |
| Producción | Logística interna, controla el proceso productivo, recepta pedidos de ventas. |
| Pedidos | Recepta y acepta pedidos, gestiona ofertas, aprovisionamiento de productos, logística (documentos de respaldo) |
| Comercialización | Gestión de clientes, publicidad, visitas, ofertas, búsqueda de nuevos canales de distribución, selección de clientes potenciales. |
| Control de calidad | Controla estándares de producción. |

4.2.2.4. Procesos de apoyo

Proceso encargado de suministrar a la organización de todos los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades, ya sean recursos humanos, materiales, tecnológicos los cuales deben dar soporte al proceso operativo. También son necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos o claves.

Cuadro 6: Actividades principales del proceso de apoyo

| PROCESOS | ACTIVIDADES |
|-------------------------------------|---|
| Mejora continua | Búsqueda de nuevas estrategias que mejoren la productividad de la empresa. |
| Gestión del talento humano | Detecta necesidades, selección, contratación, capacitación del personal, evaluación del desempeño. |
| Gestión financiera | Planifica recursos financieros, pagos, inventarios, estados financieros, auditorias, riesgos, inversiones, presupuesto. |
| Gestión medioambiental | Identificación y evaluación de riesgos ambientales, legislación aplicable. |
| Mantenimiento | Asegura el funcionamiento óptimo de los equipos para del desarrollo efectivo de la producción. |
| Gestión de riesgos laborales | Evaluación de riesgos, planificación, seguridad y vigilancia de los trabajadores. |

4.2.3. Despliegue de Procesos Agregadores de Valor

Una vez establecidas las agrupaciones en los diferentes procesos se procede a describir los procesos agregados de valor de cada uno de los departamentos existentes.

Departamento financiero

⇒ Proceso de compras

⇒ Cuentas por pagar

⇒ Cuentas por cobrar

Departamento producción

⇒ Proceso de producción

⇒ Bodega

Departamento comercialización

⇒ Proceso de Comercialización

⇒ Marketing

4.2.3.1. Departamento financiero

A continuación se detalla los procesos agregadores de valor de este departamento

4.2.3.1.1. Proceso de compras

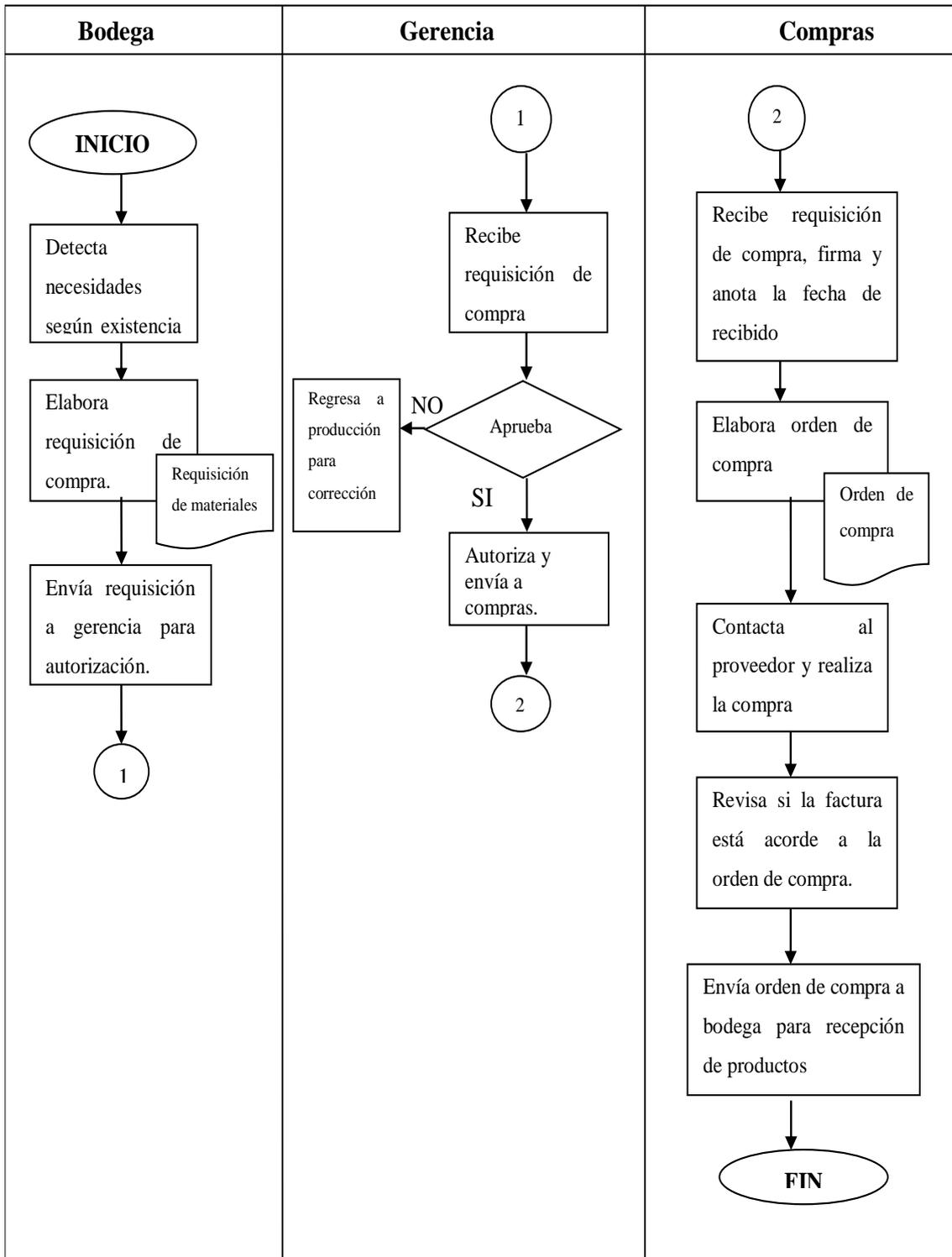
Mediante este proceso se gestiona la adquisición de los insumos necesarios para la elaboración del producto lo cual dependerá del nivel de inventario. Este proceso conjuntamente con el área de bodega se encarga de monitorear el inventario de materias primas.

Con este proceso se cumplen los requerimientos de producción mediante el abastecimiento de la materia prima.

A continuación se detalla el proceso de compras mediante un flujograma, el mismo que pretende facilitar la realización de este proceso, evitando que se evada responsabilidad por parte del personal encargado, o que exista duplicidad de procesos.

BALANCEADOS “EXIBAL”
Departamento de Financiero
Diagrama del proceso de compras

Gráfico 11: Diagrama del proceso de compras



Elaborado por: Mayra Elizabeth Quishpi Illicachi
Fuente: Balanceados “Exibal”

4.2.3.1.2. Cuentas por pagar

La propuesta para Balanceados “Exibal” incluye un esquema de un pequeño manual de cuentas por pagar, cuyo objetivo es proveer a la empresa de lineamientos que brinden mayor certeza sobre las actividades a realizarse con respecto a esta cuenta.

Para decidir adquirir esta obligación se debe considerar la situación en la que se encuentra la empresa en cuanto a solvencia.

El objetivo de la empresa siempre debe ser obtener mayor financiamiento o créditos especiales, con la negociación de plazos extensos por compras significativas o por promociones por temporada, etc., así debe lograr aprovisionarse de la materia prima necesaria para hacer frente a la producción.

Generación de las cuentas por pagar

Las obligaciones con los proveedores de insumos se genera cuando esta ingresa a bodega con su respectiva factura, esta cuenta se mantiene hasta que el agente del proveedor o el proveedor se acerque a la empresa para retirar el pago. Este tratamiento tiene lugar con la mayoría de los proveedores, sin embargo con otros el pago se lo realiza a través de un depósito bancario.

Cuando la empresa adopta financiamiento por parte de sus proveedores resulta bastante efectiva la utilización de un calendario de pagos.

⇒ Calendario de pagos

Resulta bastante efectiva la utilización de un calendario de pagos, que alerte y brinde recordatorios acertados que permitan a la empresa cumplir con las obligaciones contraídas en el tiempo pactado.

En este sentido se propone un modelo de calendario de pagos para priorizar las diferentes obligaciones de la empresa con sus proveedores el mismo se presenta a continuación.

En este sentido, se propone un modelo de calendario de pagos para priorizar los diferentes pendientes que mantiene la empresa con sus proveedores, el mismo que se presenta a continuación:

Gráfico 12: Comprobante de egresos

| BALANCEADOS 'EXIBAL' CALENDARIO DE PAGOS DEL _____ AL _____ | | | | | | | | | |
|---|------------------|------------------|-------|----------|-------|-----------|------------|---------------|---------------|
| Código | Nombre Proveedor | Fecha de entrega | Monto | Anticipo | Saldo | N° Pedido | N° Factura | Fecha de pago | observaciones |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| Balanceados "EXIBAL" Riobamba- Ecuador -Barrio "San Francisco de Piscin" Vía a las minas de Cerro Negro www.exibal.com - lexibal@hotmail.es -032-378-927 | | | | | | | | | |

Elaborado por: Mayra Elizabeth Quishpi Illicachi

El calendario de pagos tiene por objeto que la empresa cuente un registro claro sobre las obligaciones que debe responder durante un determinado periodo. De esta manera cada obligación contraída se deberá ir registrando en el calendario de forma cronológica, que permita observar en orden secuencial las obligaciones que deben ser solventadas. En la columna de observaciones se describirá cualquier novedad presentada respecto al pago en lo que se refiere a ampliación de plazo, descuentos, etc.

Políticas de cuentas por pagar

- ⇒ Los pagos deben ser autorizados por el gerente.
- ⇒ La gerencia negociara directamente con los proveedores para definir monto, plazos, tiempos y todo lo referente a las formas de pago y genera un documento en el que conste todas las clausulas.
- ⇒ Cada pago debe tener como respaldo su respectiva factura, la misma que estar bien descrita respecto a fecha, concepto, valor y beneficiario, adicional se verificara los

requisitos establecidos por el Servicio de Rentas Internas para la validez de este documento.

- ⇒ No se aceptaran facturas que presenten errores, enmendaduras o alteraciones y si es el caso no se efectuara el pago.
- ⇒ El encargado del registro de cuentas por pagar tendrá la obligación de comunicar la gerente con una semana de anticipación a la fecha del pago de la obligación.
- ⇒ Previo a la realización del pago de la obligación el encargado de la recepción de las materias primas verificara si existe algún inconveniente con respecto a lo recibido.
- ⇒ Se debe analizar el tipo de proveedor que garantice que cumplirá con las clausulas establecidas.
- ⇒ Se negociara los beneficios por pronto pago.
- ⇒ Contabilidad deberá llevar un control de los movimientos de la cuenta.

4.2.3.1.3. Cuentas por cobrar

Permiten usufructuar a un tercero los productos de la empresa, sin haber recibido el importe total del mismo. Y esto provoca que la empresa se convierta en un agente financiador. Aquí se debe tener en cuenta los riesgos que se genera por la naturaleza misma del negocio así como por la disponibilidad del efectivo de sus clientes.

El objetivo de mantener una buena gestión de cobros en Balanceados “Exibal” es para una recuperación pronta de los recursos monetarios, pero se debe tener en cuenta que las estrategias planteadas no afecten significativamente a las ventas, para mantener un control de esta cuenta se debe analizar los siguientes puntos:

- Políticas de financiamiento
- Evaluación del crédito
- Seguimiento de cuentas
- Técnicas de cobro

Políticas de financiamiento

Se debe otorgar financiamiento a los clientes de acuerdo al monto, la frecuencia de la

compra y mediante la revisión del expediente para ver la capacidad de pago, adicional a lo anterior se solicitara un documento como garantía.

La siguiente tabla muestra las políticas que la empresa debe considerar para dar el financiamiento.

Tabla 1: Montos y Plazos de financiamiento

| Monto | Plazo |
|--------------------|------------------------------------|
| 0 a 300 | 15 días |
| 301 a 600 | 30 días |
| 601 a 900 | 45 días |
| 900 a 1200 | 55 días |
| 1201 a 3000 | 75 Días |
| > 3000 | 90 días previa autorización |

Elaborado por: Mayra Elizabeth Quishpi Illicachi

Fuente: Balanceados Exibal

Evaluación de crédito

Lo que la empresa debe realizar para conceder crédito a sus clientes es:

1. Armar un expediente con la recopilación de información relacionada al cliente.
2. Analizar la información recopilada.
3. Tomar decisiones para ver si se le concede o no.
4. Dar seguimiento a las cuentas para controlar el movimiento de las mismas.

1. Recopilación de información

Para obtener información del cliente se le pedirá llenar un formulario en el cual incluirá, datos del cliente, referencias comerciales, nombres del representante legal, dirección, teléfono, tiempo, monto, etc.

Solicitud de crédito

La solicitud de crédito es un formulario el cual permitirá obtener información suficiente del cliente al cual se le va a conceder el crédito. Además permite hacer cruce de información a las referencias dadas por el solicitante para comprobar la veracidad de la información presentada y tomar la decisión de conceder o no el crédito.

A continuación se presenta un modelo de solicitud de crédito para Balanceados “Exibal”

Gráfico 13: Solicitud de crédito

| SOLICITUD DE CRÉDITO | | | | |
|--|-----------|--------------------------|----------------------|---------------|
| Código del cliente: | | | | |
| DATOS DEL SOLICITANTE | | | | |
| Nombre o razón social: | | | CI/RUC: | |
| Dirección: | | | | |
| Teléfono: | | | Fax: | |
| Nombre representante legal: | | | | |
| Dirección: | | | Telefono: | |
| Factura a nombre de: | | | | |
| Monto solicitado: | | | Días de pago: | |
| REFERENCIAS BANCARIAS | | | | |
| Banco | N° Cuenta | Tipo de Cuenta | Monto | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| REFERENCIAS COMERCIALES | | | | |
| Nombre | Fecha: | Monto | Telefono | Tiempo |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| ESPACIO DE USO INTERNO | | | | |
| Vendedor: | | Monto solicitado: | | |
| Nombre del autorizador: | | Monto autorizado: | | |
| Firma Autorización: | | Crédito inicial: | | |
| | | Plazo de crédito: | | Fecha: |
| | | Ampliación a: | | Fecha: |
| | | Ampliación a: | | Fecha: |
| Balanceados "Exibal" Riobamba Ecuador Barrio "San Francisc de Piscin" via a Cerro Negro www.exibal.com - lexibal@hotmail.es -032-378-927 | | | | |

Elaborado por: Mayra Elizabeth Quishpi Illicachi

2. Seguimiento de las cuentas

Una vez obtenida la información se debe verificar si es verdadera y esto se lo puede hacer contactando a las empresas o también se puede ingresar a la central de riesgos para ver qué tipo de cliente es.

3. Toma de decisiones

La decisión de otorgar los créditos dependerá de los resultados que arrojen el seguimiento de la información. Si se decide conceder se debe considerar cuales son las políticas de crédito, también se debe negociar con el cliente y establecer condiciones como:

- ⇒ El plazo que se otorgue dependerá del que los proveedores nos conceda, para evitar problemas con el financiamiento de la empresa.
- ⇒ El porcentaje de descuento que se otorgara en caso de que el cliente pague antes de tiempo establecido, pero aquí se debe considerar que eso no afecte a la empresa.
- ⇒ Exigir que el cliente firme un documento que contenga las cláusulas del cumplimiento de las obligaciones.
- ⇒ Establecer el porcentaje de interés por mora de acuerdo al monto y el tempo.
- ⇒ Se debe elaborar una planilla de cobro para ir registrando los pagos que va realizando el cliente.

Planilla de cobros

Genera un detalle de todos los cobros realizados a los clientes, el mismo que servirá como registro de los pagos efectuados.

Gráfico 14: Planilla de cobro

| BALANCEADOS "EXIBAL" | | | | | | | | |
|---|--------|---------|---------|-------|-----------|--------|-------|---------------|
| PLANILLA DE COBRO | | | | | | | | |
| FECHA | CÓDIGO | CLIENTE | FACTURA | | COBRO | | SALDO | OBSERVACIONES |
| | | | Nº | VALOR | EFFECTIVO | CHEQUE | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Balanceados "Exibal" Riobamba Ecuador - Barrio "San Francisc de Piscin" via a Cerro Negro www.exibal.com - lexibal@hotmail.es -032-378-927 | | | | | | | | |

Elaborado por: Mayra Elizabeth Quishpi Illicachi

Antigüedad de saldos

Se basa en hacer un análisis y estudio de todas las cuentas por cobrar de acuerdo a la fecha de vencimiento de las diversas facturas, permitiendo el estudio individual y detallado de cada uno de los clientes morosos. Se clasifican las cuentas pendientes de pago, con la finalidad de hacer una estimación de que cantidad será incobrable.

Se elabora una relación que involucra los saldos de las cuentas de los clientes, ordenados según su antigüedad, lo cual significa la inclusión de las cuentas tanto recientes como vencidas

El analista de crédito deberá brindar mayor atención a las deudas más antiguas, puesto que implica una mayor probabilidad de que no sean canceladas. La utilización de este análisis permite determinar las cuentas que resultan incobrables, y cuales se deberán provisionar.

Gráfico 15: Antigüedad de saldos

| BALANCEADOS "EXIBAL" ANTIGÜEDAD DE SALDOS | | | |  |
|--|---------|------------|-----------------|---|
| Fecha | Cliente | N° Factura | Valor pendiente | Días de vencimiento |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Balanceados "Exibal" Riobamba Ecuador - Barrio "San Francisco de Piscin" via a Cerro Negro www.exibal.com - lexibal@hotmail.es -032-378-927 | | | | |

Elaborado por: Mayra Elizabeth Quishpi Illicachi

4. Seguimiento de las cuentas

Los pasos mencionados anteriormente se deben realizar con la finalidad de seleccionar correctamente a los clientes, para evitar que la cartera de la empresa tenga problemas.

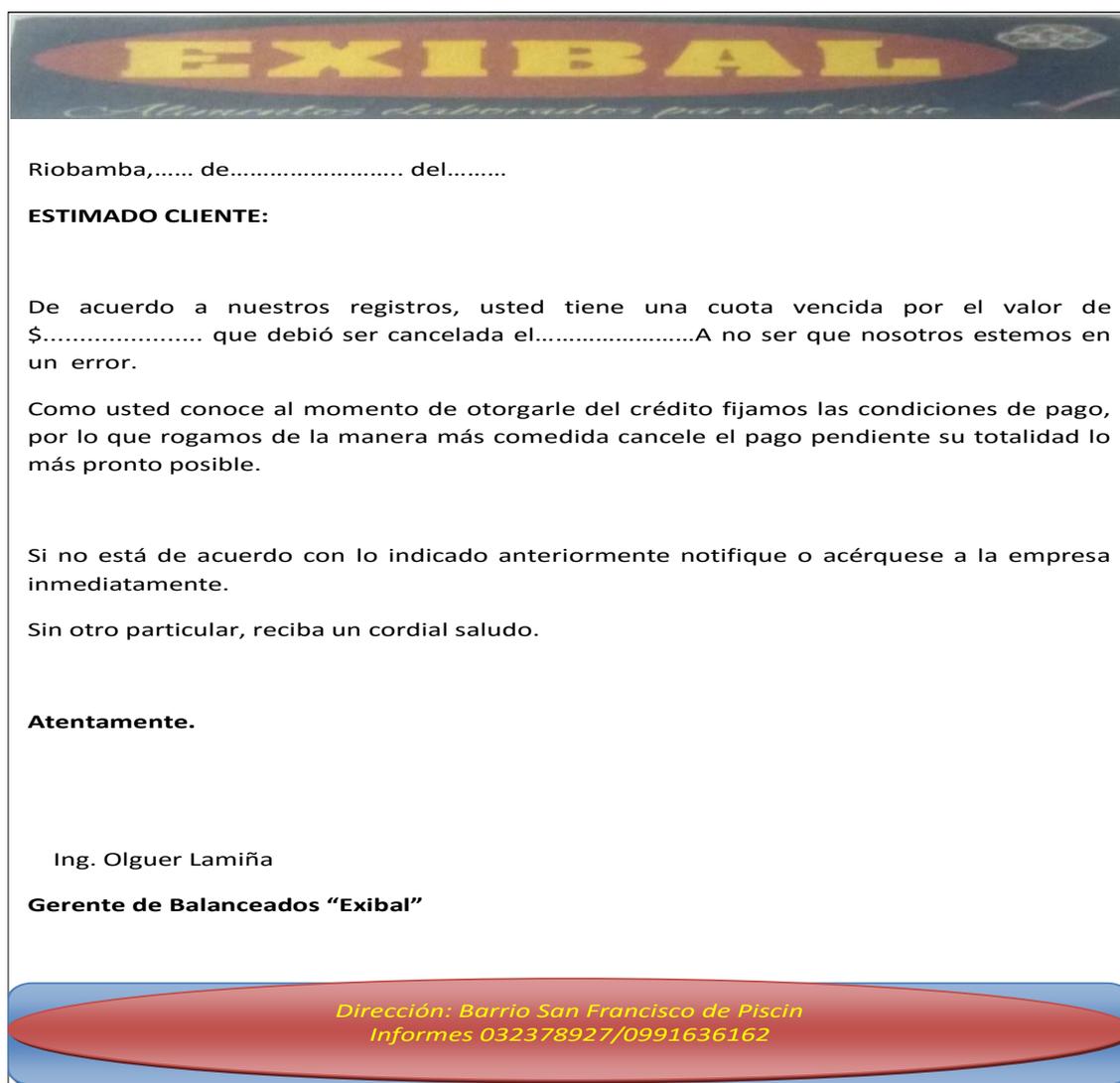
El seguimiento de las cuentas se debe realizar durante todo el proceso de cobro de las mismas y este se puede realizar mediante:

- ⇒ Llamadas telefónicas.
- ⇒ Visitas a la empresa
- ⇒ Correo electrónico

Carta aviso al cliente por mora

En caso incumpliendo de los pagos se puede hacer llegar una carta en la que se le recuerde al cliente que tiene mora.

Gráfico 16: Carta aviso al cliente por mora



Elaborado por: Mayra Elizabeth Quishpi Illicachi

4.2.3.2. Departamento de producción

4.2.3.2.1. Bodega

Esta área es indispensable dentro de la empresa porque proporciona información para la adquisición de materias primas al igual que suministra información respecto al nivel de inventarios de productos terminados.

Para que exista una información oportuna de los inventarios se propone llevar un control de los mismos mediante un sistema.

⇒ **Sistema de control de inventarios**

Con la finalidad de mantener un control efectivo de los inventarios se propone mantener el sistema de clasificación ABC.

El sistema de clasificación ABC es un sistema de clasificación de los productos para fijarles un determinado nivel de control de existencias para reducir tiempos de control, esfuerzos y costes de manejo de inventarios.

El tiempo y los costes que las empresas invierten en el control de todos y cada una de sus materias primas y productos terminados son incalculables, y de hecho resulta innecesario controlar artículos de menor importancia para un proceso productivo y en general productos cuya inversión no es cuantiosa.

Cualquier empresa sin importar su tamaño, puede encontrar en este sistema los beneficios de una mejor rotación de inventarios y los concernientes ahorros en los costes totales del control de los inventarios.

Son estos motivos los que justifican la aplicación de este sistema de selectividad cuya filosofía implica que en muchas ocasiones cuesta más el control de inventarios que lo que cuesta el producto que se está controlando. Los artículos o productos según su importancia y valor se pueden clasificar en las tres clases siguientes:

⇒ **Tipo A:** dentro de este tipo se involucran los artículos que por su coste elevado, alta inversión en el inventario, el nivel de utilización o aporte a las utilidades necesitan de un 100% en el control de sus existencias.

⇒ **Tipo B:** esta clasificación comprende a aquellos productos que son de menor coste y menor importancia, y los cuales requieren un menor grado de control.

⇒ **Tipo C:** en esta última clasificación se colocan los productos que son de menor coste, inversión baja y poca importancia para el proceso productivo, y que tan solo requieren de muy poca supervisión sobre el nivel de sus existencias.

No solo basta con mantener un sistema actualizado y que permita determinar la importancia de cada artículo sino que se debe realizar conteos físicos periódicamente y esto dependerá de la clase de artículo.

Cuadro 7: Frecuencia de conteo físico

| TIPO | FRECUENCIA DE CONTEO |
|------|----------------------|
| A | MENSUAL |
| B | TRIMESTRAL |
| C | SEMESTRAL |

Elaborado por: Mayra Elizabeth Quishpi Illicachi

Fuente: Guerrero, H.(2010, pág. 16)

Desde el punto de vista financiero mientras menos cantidad de inventarios se mantenga es mejor por que este se convierte en un bien improductivo, y pueden ser sujeto de daños o deterioro y por ende perdería la calidad del producto, además que por utilizar un lugar en la empresa genera un costo de mantenimiento.

La administración de los inventarios debe centrarse en:

- ⇒ Satisfacer la demanda prevista
- ⇒ Mantener un equilibrio con la demanda para evitar el almacenamiento excesivo y dificultar otras actividades de la empresa.
- ⇒ Establecer un mínimo de inventarios en caso de que la producción se paralice, para evitar inconvenientes con los clientes.

La empresa debe tomar en cuenta que para mantener el inventario se generan costes y estos están relacionados con:

- ⇒ **Costes de mantenimiento.-** este coste se ocasiona en el momento que se efectúa el almacenamiento de un determinado artículo; y está relacionado con coste del

dinero invertido, el coste de arrendamiento o almacenaje, los salarios involucrados en el personal de vigilancia y administración de los almacenes, seguros impuestos, pérdidas y costes generados por servicios públicos (agua, luz, teléfono). (Guerrero, 2010, pág. 15)

- ⇒ **Coste de penalización.-** este coste se ocasiona en el momento que un cliente pida un artículo y no se tiene; en otras palabras, son los costes asociados a la oportunidad por la no satisfacción de la demanda. Dentro este se puede involucrar las pérdidas de las de ventas potenciales de futuros clientes y utilidades dejadas de percibir.

- ⇒ **Coste por ordenar o costo fijo.-** este coste tiene lugar en el mismo instante que se lanza una orden de producción o una orden de compra, se llama fijo por que no depende de la cantidad pedida o fabricada, pero a diferencia del coste fijo contable que siempre se causa, este se causa si se da la orden. (Guerrero, 2010, pág. 15)

- ⇒ **Coste variable.-** estos costes si dependen de la cantidad producida, ya que si se producen tres unidades el coste se produce tres veces. Cuando el artículo es comprado, este coste es sencillamente lo que cobra el proveedor por cada unidad entregada; mientras que si el artículo es producido, este coste involucra, materia prima y gastos generales de fabricación generados por cada unidad producida. (Guerrero, 2010, pág. 15)

Información de inventarios

Una buena gestión del inventario depende de la información que se dispone y que oportuna sea esta respecto a:

- ⇒ Estado de los inventarios
- ⇒ Cantidad de existencias que se posee
- ⇒ Los movimientos de los inventarios
- ⇒ Comparación de las existencias de los máximos y mínimos
- ⇒ Precios de las materias primas

⇒ Y cualquier otro factor que influya en los inventarios.

4.2.3.2.2. Proceso de producción

El proceso productivo es el eje fundamental de esta empresa ya que en esta área es en donde toman forma los requerimientos de los clientes, mediante la transformación de la materia prima con el uso de la tecnología y los recursos necesarios para obtener el producto final.

Para hacer frente a los requerimientos de los clientes este macro proceso se divide en tres procesos.

⇒ Diseño

Comprende los tipos de balanceados que se va a fabricar, la materia prima que se va utilizar, elaboración del plan de producción que consiste en definir el orden en que se va fabricar según el tipo de productos, al igual que la secuencia de pasos por los que deben pasar los insumos hasta llegar al control de calidad como producto terminado, aquí también se incluye el tiempo estimado de producción y los responsables.

⇒ Fabricación

Este es un proceso que está sujeto a variaciones porque depende del tipo de producto que se elabore debido a que cada uno tiene formas diferentes de elaboración.

La fabricación es un eje del área productiva porque mediante este se procesa los insumos para obtener los productos finales los mismos que responde a la existencia de la empresa.

⇒ Control de calidad

Está sujeto a los estándares técnicos del producto final, estos incluyen tipo de insumos, tratamiento, acabados finales, limpieza y empaçado de los productos.

De esta forma se desea satisfacer las expectativas de los clientes.

Esquemas del proceso de producción

Gráfico 18: Departamento de producción



Elaborado por: Mayra Elizabeth Quishpi Illicachi

Fuente: Balanceados “Exibal”

4.2.3.3. Departamento de comercialización

4.2.3.3.1. Proceso de Marketing

En el área de marketing se desarrolla todas las actividades que tiene relación con la satisfacción del mercado, iniciando con la satisfacción del cliente, el comportamiento del cliente frente a las compras, definición de estrategias que permitan llegar efectivamente al mercado.

Este proceso se encuentra dividido en tres sub procesos que se detallan a continuación:

1) Conocimiento de mercado

Incluye todas las actividades que tengan relación directa con el conocimiento del mercado, la búsqueda de esta información se centre en; proveedores, clientes, competidores, entes reguladores, segmentación de mercado, investigación de mercado, posicionamiento.

2) Generación de oferta

Comprende todo lo relacionado el producto como precio, promoción, canales de distribución y todo lo relacionado a dar salida al producto. Del diseño abarca todas las características tanto de fondo como de forma. La promoción es el valor agregado que se da al producto. Los canales de distribución incluyen la forma y los medios en que se harán llegar el producto al cliente.

3) Comunicación

Abarca todas las estrategias, métodos y esfuerzos que se empleen para dar a conocer el producto al mercado y no solo eso sino la imagen de la empresa, y normalmente se lo hace mediante publicidad en diferentes medios.

Gráfico 19: Esquema proceso de marketing



Elaborado por: Mayra Elizabeth Quishpi Illicachi

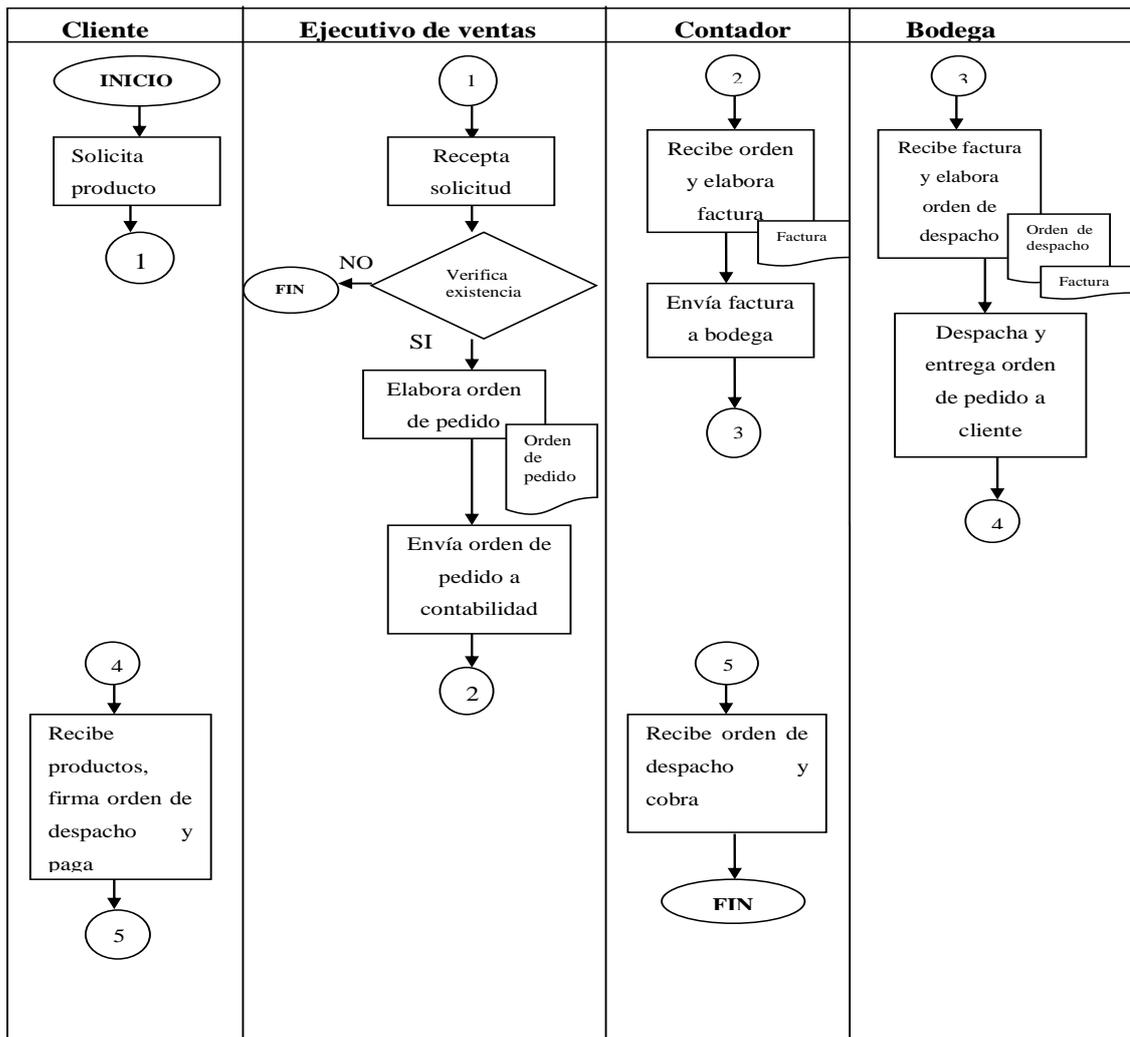
4.2.3.3.2. Proceso de Comercialización

Este proceso tiene por objeto captar las necesidades de los clientes, está encargado de la distribución de los productos, al igual que trasladar la información de los clientes hacia la empresa, promocionar los productos y captar nuevos clientes.

A continuación se presenta el proceso de ventas mediante un flujograma, para facilitar el desarrollo del mismo.

BALANCEADOS “EXIBAL” Departamento de comercialización Diagrama del proceso de ventas

Gráfico 20: Diagrama del proceso de ventas



Elaborado por: Mayra Elizabeth Quishpi Illicachi
Fuente: Balanceados “Exibal”

4.2.4. Balanced Scorecard como herramienta de gestión

Se aplica el Balanced Scorecard debido a que es una de las tendencias más modernas de gestión empresarial que aborda el tema de los procesos y lo relaciona con las competencias del personal de toda la empresa.

El Balanced Scorecard es una herramienta que se complementa con lo que posee la empresa y lo relaciona con los indicadores financieros y no financieros en cuatro perspectivas.

- ⇒ Financiera
- ⇒ Clientes
- ⇒ Procesos internos
- ⇒ Aprendizaje y crecimiento

4.2.4.1.Perspectiva Financiera

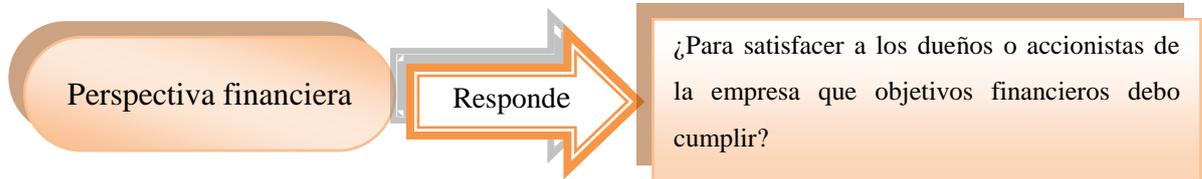
Para la elaboración de los objetivos e indicadores para esta perspectiva se debe responder a la siguiente pregunta ¿Para satisfacer a los dueños o accionistas de la empresa que objetivos financieros debo cumplir?.

Esta perspectiva tiene como finalidad de cumplir las expectativas de los dueños o accionistas en lo que se refiera a rentabilidad de la inversión, crecimiento de los ingresos, retorno sobre la inversión, el crecimiento de las ventas, etc., igualmente permite analizar los antecedentes económicos de las actividades antes mencionadas y sirve de guía para el desarrollo de las otras perspectivas.

Con los antecedentes ya mencionados se elabora los siguientes objetivos e indicadores para Balanceados “Exibal”

Balanceados “Exibal”
Perspectiva Financiera

Gráfico 21: Perspectiva Financiera



| Objetivos | Indicador | Descripción del indicador |
|---|--|--|
| Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 15% respecto al periodo anterior. | <p style="text-align: center;">Margen Bruto de utilidad</p> $= \frac{\text{Ventas netas} - \text{costo de ventas}}{\text{Ventas}}$ | Mide la rentabilidad de las ventas respecto al coste de ventas y la capacidad que tiene para generar utilidad antes de impuestos |
| Incrementar el volumen de ventas en un 15 % | <p style="text-align: center;">Incremento ventas</p> $= \frac{\text{Ventas actuales}}{\text{Ventas periodo anterior}} * 100$ | Mide el crecimiento de las ventas respecto al periodo anterior. |
| Optimizar los costos logísticos en un 5% | <p style="text-align: center;">Costos logísticos</p> $= \frac{\text{Costo total logístico}}{\text{Ventas totales}} * 100$ | Mide el porcentaje que representa el costo total de logística en relación al total de la ventas |

Elaborado por: Mayra Elizabeth Quishpi Illicachi

4.2.4.2. Perspectiva del Cliente

Esta perspectiva analiza cómo se va a crear un valor para el cliente, la misma que puede cubrir aspectos como: calidad, precios, imagen, relaciones, etc., de manera que refleje el valor que tiene el cliente para la empresa. Debido a que mantener la fidelidad de los clientes es de vital importancia para la empresa.

Balanceados “Exibal”

Perspectiva Cliente

Gráfico 22: Perspectiva del Cliente



| Objetivos | Indicador | Descripción del indicador |
|---|---|---|
| Lograr la satisfacción a los clientes en un 90% | <p>Satisfacción Clientes</p> $= \frac{\text{N}^\circ \text{ quejas recibidas por cliente}}{\text{Total de clientes}}$ | Mide el porcentaje de satisfacción mediante las quejas recibidas por parte de los mismos. |
| Reducir la devolución en ventas en un 30% | <p>Reducción en devolución ventas</p> $= \frac{\text{Devolucion ventas}}{\text{Ventas periodo anterior}} * 100$ | Mide el porcentaje de conformidad de los clientes con los productos recibidos. |
| Minimizar el porcentaje de ventas perdidas en un 20% | <p>Ventas perdidas</p> $= \frac{\text{Ventas perdidas}}{\text{Total de ventas}} * 100$ | Mide el porcentaje de ventas perdidas por falta de productos en stock. |
| Medir la fidelidad de los clientes | <p>Fidelidad cliente</p> $= \frac{\text{Clientes que repiten su compra}}{\text{Total clientes}}$ | Evalúa los clientes que tengan como su primer proveedor la empresa con relación al total de los mismos en un periodo determinado. |

Elaborado por: Mayra Elizabeth Quishpi Illicachi

4.2.4.3. Perspectiva de Procesos Internos

Este proceso permite identificar los procesos críticos en los cuales la empresa debe ser excelente, los mismos que se relacionan con: el tiempo, servicio, costos, y la calidad de los mismos, lo cual permitirá cumplir con las expectativas de los clientes y dueños de la empresa.

Balancedos “Exibal” Perspectiva Procesos Internos

Gráfico 23: Perspectiva Procesos Internos



| Objetivos | Indicador | Descripción del indicador |
|--|---|---|
| Minimizar las devoluciones de productos por la mala calidad | Calidad $= \frac{\text{Productos devueltos}}{\text{Total de productos}}$ | Mide la cantidad de productos devueltos en relaciona la total de productos vendidos |
| Mejorar el sistema de gestión en un 50% | Mejora sistema gestión $= \frac{\text{Acciones correctivas}}{\text{Problemas presentados}} * 100$ | Permite planificar y evaluar la consecución de los objetivos y metas de la empresa. |
| Reducir la generación de desechos sólidos y contaminados en un 10% | Reducción desechos sólidos $= \frac{\text{Desechos sólidos}}{\text{tonelada producida}} * 100$ | Evalúa el porcentaje de desecho sólidos por cada tonelada de producción |
| Optimizar el consumo de servicios básicos en un 5% | Optimización consumo servicios básicos $= \frac{\text{consumo m3 de agua en la planta}}{\text{tonelada producida}}$ $= \frac{\text{Kw consumidos en la planta}}{\text{tonelada producida}}$ | Evalúa el porcentaje de agua y energía eléctrica en la planta de producción |

Elaborado por: Mayra Elizabeth Quishpi Illicachi

4.2.4.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva es fundamental para que la empresa llegue a nivel alto.

Los objetivos de esta perspectiva identifican que trabajos (capital humano), que sistemas (información), y que clase de clima organizacional se requiera para apoyar los procesos de creación de valor. Los valores deben mostrar tanto las necesidades de formación del personal y su aprovechamiento, así como la eficiencia de los sistemas que apoyan a las personas para realizar con éxito sus funciones.

Balancedos “Exibal” Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Gráfico 24: Perspectiva Aprendizaje y crecimiento



| Objetivos | Indicador | Descripción del indicador |
|--|--|--|
| Realizar programas de capacitaciones para mejora de las competencias del personal | Capacitaciones $= \frac{\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones Programadas}}$ | Mide el número de capacitaciones realizadas en relación a las planeadas en un determinado periodo. |
| Aumentar la satisfacción del personal de la empresa | Satisfacción del personal $= \frac{\text{N}^\circ \text{ de personal encuestado satisfecho}}{\text{Total personal}}$ | Verificar la satisfacción del personal mediante las encuestas realizadas |
| Minimizar en un 15% los problemas | Horas improductivas | Mide el porcentaje de horas improductivas |

| | | |
|--|---|---|
| ocasionados por daño en maquinaria | $= \frac{\text{N}^\circ \text{ Horas improductivas}}{\text{Total de horas laborables}} * 100$ | ocasionadas por averías en la maquinaria |
| Analizar el índice de ausentismo por accidentes laborales | $= \frac{\text{Ausentismo por accidentes}}{\text{Total horas trabajadas}} * 100$ | Mide el porcentaje de ausentismo por accidentes laborales |

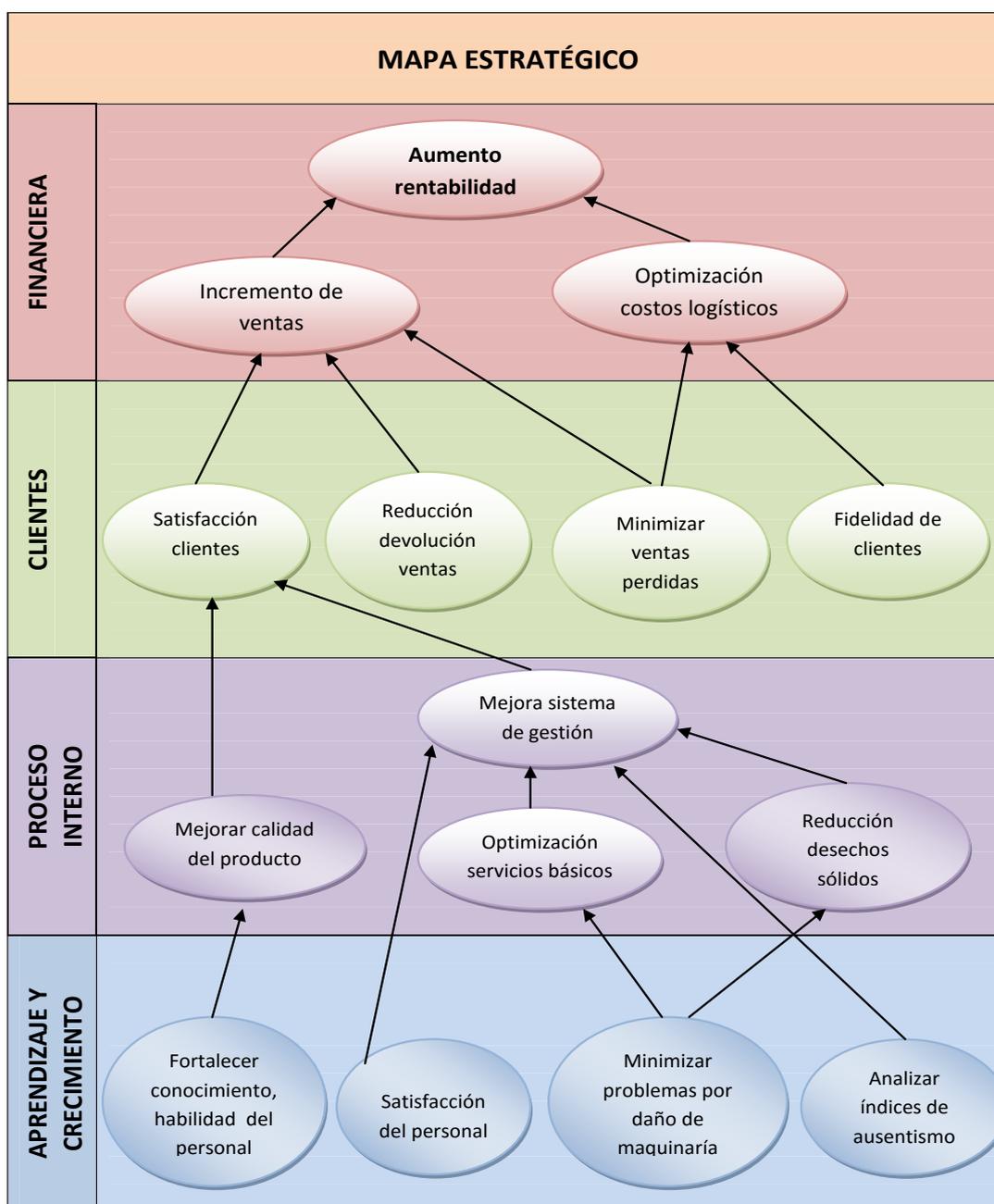
Elaborado por: Mayra Elizabeth Quishpi Illicachi

4.2.5. Mapa estratégico

Es una perspectiva grafica que muestra la relación de las perspectivas con los objetivos y permite visualizar la estrategia de la empresa de manera sencilla y resumida. El mapa se construye en relación a lo que la empresa piensa hoy con respecto al futuro.

El mapa permite ir analizando como cada uno de los objetivos va relacionándose y afectándose entre ellos estableciendo una relación de causa y efecto.

Gráfico 25: Mapa Estratégico



Elaborado por: Mayra Elizabeth Quishpi Illicachi

4.2.6. Balanced Scorecard

En la elaboración del Balanced Scorecard se enumera los objetivos estratégicos que se desea alcanzar, se detalla los indicadores que son la medición numérica del objeto, para analizar las metas planteadas que se realizar para cumplir con los objetivos, adicional se designara un responsable que se será el encargado de llevar a cabo.

Se plantea un sistema de alerta el cual permite informar sobre el cumplimiento y avance de los objetivos, ayuda a monitorear y dar seguimiento para la toma de decisiones correctivas necesarias para alcanzar las metas., tiene tres colores.

- ⇒ Rojo significa no aceptable
- ⇒ Amarillo significa precaución
- ⇒ Verde aceptable (objetivo cumplido)

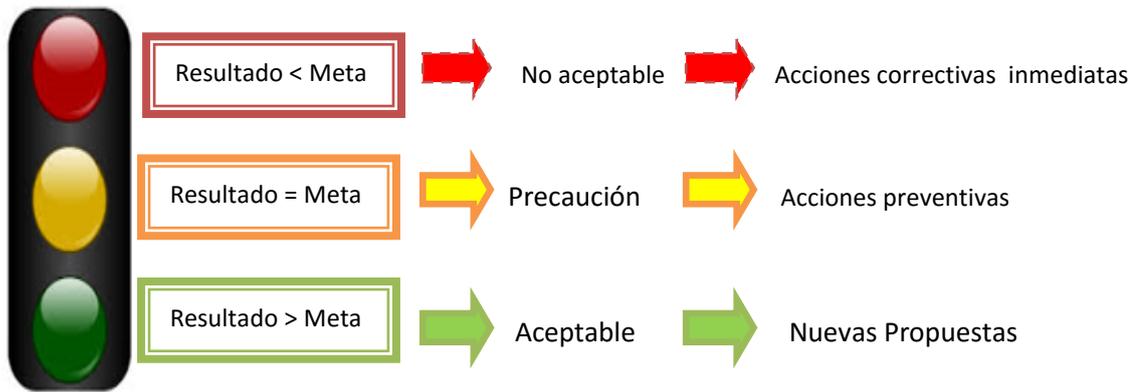


Tabla 2: Balanced Scorecard o Cuadro de mando integral

| Balanceados "Exibal" | | | | | | | |
|---|---|-------|--------|---|--|--------------|---|
| Balanced Scorecard | | | | | | | |
| Perspectiva Financiera | | | | | | | |
| Objetivos Estratégicos | Indicadores | Metas | Actual | Estrategia | Responsable | Periodicidad | Semáforo |
| Aumentar la rentabilidad de la empresa | $\frac{\text{Ventas netas} - \text{costo de ventas}}{\text{Ventas}}$ | 15% | 10% | Estudio de factibilidad para la apertura de nuevas sucursales Ofrecer diversidad de productos acorde a cada segmento de mercado. | Gerente de producción, Jefe de ventas | Trimestral |  |
| Incrementar el volumen de ventas | $\frac{\text{Ventas actuales}}{\text{Ventas periodo anterior}} * 100$ | 25 % | 15% | Ofrecer productos de calidad Búsqueda de nuevos clientes Ofrecer descuentos Ampliar publicidad | Jefe de Producción Jefe de ventas | Semestral |  |
| Optimizar los costos logísticos | $\frac{\text{Costo total logístico}}{\text{Ventas totales}} * 100$ | 5% | 1% | Realizar entregas directas de planta al consumidor cuando son pedidos grandes | Jefe de ventas | Mensual |  |
| Reducir costos de fabricación | $\frac{\text{Costos fabricación (MP,MO,CIF) anteriores} - \text{Costos fabricación (MP,MO,CIF)}}{\text{Costos fabricación (MP,MO,CIF) anteriores}}$ | 15% | 5% | Elaborar productos con diferentes funcionalidad | Jefe de Producción | Mensual |  |

Elaborado por: Mayra Elizabeth Quishpi Illicachi

Fuente: "Balanceado Exibal"

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard

Perspectiva Clientes

| Objetivos Estratégicos | Indicadores | Metas | Actual | Estrategia | Responsable | Periodicidad | Semáforo |
|--|--|-------|--------|--|------------------------------------|--------------|---|
| Lograr la satisfacción a los clientes en un 95% | $\frac{\text{N}^\circ \text{ quejas recibidas por cliente}}{\text{Total de clientes}}$ | 95% | 85% | Realizar encuestas a los clientes para medir el nivel la satisfacción. Ofrecer servicios post venta | Jefe de ventas | Mensual |  |
| Reducir la devolución en ventas en un 30% | $\frac{\text{Devolucion ventas}}{\text{Ventas periodo anterior}} * 100$ | 30% | 15% | Analizar el pedido del cliente Verificar que los productos entregados cumplan con estándares de calidad | Jefe de Producción, Jefe de ventas | Mensual |  |
| Minimizar el porcentaje de ventas perdidas en un 20% | $\frac{\text{Ventas perdidas}}{\text{Total de ventas}} * 100$ | 20% | 5% | Realizar un informe de ventas pérdidas, analizar las causas y proponer soluciones. | Jefe de ventas, Jefe de producción | Mensual |  |
| Analizar la fidelidad de los clientes | $\frac{\text{Clientes que repiten su compra}}{\text{Total clientes}}$ | 30% | 20% | Estudiar al cliente para conocer cuál es su necesidad principal y ofrecer los productos acorde a la misma. | Jefe de ventas, Jefe de producción | Trimestral |  |

Elaborado por: Mayra Elizabeth Quishpi Illicachi

Fuente: "Balanceado Exibal"

Balancedos "Exibal"

Balanced Scorecard

Perspectiva Procesos Internos

| Objetivos Estratégicos | Indicadores | Metas | Actual | Estrategia | Responsable | Periodicidad | Semáforo |
|---|--|-------|--------|---|------------------------------------|--------------|---|
| Minimizar las devoluciones de productos por la mala calidad en un 15% | $\frac{\text{Productos devueltos}}{\text{Total de productos}}$ | 15% | 10% | Elaborar un informe de devoluciones, analizar causa. Proponer acciones correctivas | Jefe de producción, Jefe de ventas | Mensual |  |
| Mejorar el sistema de gestión en un 50% | $\frac{\text{Acciones correctivas}}{\text{Problemas presentados}} * 100$ | 50% | 25% | Analizar el resultado de los indicadores en relación a los objetivos planteados. | Gerente | Trimestral |  |
| Reducir la generación de desechos sólidos y contaminados en un 10% | $\frac{\text{Desechos sólidos}}{\text{tonelada producida}} * 100$ | 10% | 7% | Analizar procesos de producción para verificar si existes posibles fallas | Jefe de producción | Trimestral |  |
| Mejorar el tiempo de entrega de pedidos | $\frac{\text{N° pedidos retrasados}}{\text{Total de pedidos}} * 100$ | 20% | 15% | Extender horario Disponer de materia prima adicional Trabajar a escala cuando amerite el caso | Jefe de producción Jefe de ventas | Mensual |  |

Elaborado por: Mayra Elizabeth Quishpi Illicachi

Fuente: "Balanceado Exibal"

Balancedos “Exibal”

Balanced Scorecard

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

| Objetivos Estratégicos | Indicadores | Metas | Actual | Estrategia | Responsable | Periodicidad | Semáforo |
|--|--|-------|--------|--|--|--------------|---|
| Realizar programas de capacitaciones para mejora de las competencias del personal | $\frac{\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones Programadas}}$ | 50% | 30% | Desarrollar un programa de capacitaciones. Realizar capacitaciones trimestralmente. Establecer alianzas con panelistas. | Gerente Jefe de Talento humano | Trimestral |  |
| Aumentar la satisfacción del personal de la empresa | $\frac{\text{N}^\circ \text{ de personal encuestado satisfecho}}{\text{Total personal}}$ | 30% | 25% | Realizar encuestas para medir la satisfacción del personal Analizar quejas, proponer soluciones. | Jefe de Producción Jefe de ventas | Trimestral |  |
| Minimizar en un 15% los problemas ocasionados por daño en maquinaria | $\frac{\text{N}^\circ \text{ Horas improductivas}}{\text{Total de horas laborables}} * 100$ | 15% | 13% | Elaborar un programa de mantenimiento de la maquinaria Proporcionar equipo de seguridad, incentivar a que el mismo sea utilizado y capacitar sobre seguridad. | Jefe de producción | Bimensual |  |
| Analizar el índice de ausentismo por accidentes laborales | $\frac{\text{Total horas ausencia accidentes}}{\text{Total horas trabajadas}} * 100$ | 5% | 2% | | Jefe Talento humano Jefe producción | Mensual |  |

Elaborado por: Mayra Elizabeth Quishpi Illicachi

Fuente: “Balanceado Exibal”

4.2.7. Informe de Gestión

El Modelo de Gestión elaborado para la empresa incide positivamente en el desarrollo de los procesos de mejora continua en la satisfacción de los clientes tanto internos como externos, a los primeros se les facilita sus trabajos haciéndoles más productivos es decir trabajan en forma más inteligente, los segundos obtienen esa productividad a través de productos de calidad.

El direccionamiento estratégico planteado en la propuesta, permitirá plantear una filosofía corporativa sólida que, conforme al avance de sus actividades, se obtendrá progresivamente el logro de los objetivos formulados, e impulsar por la definición y aplicación de principios y valores que orienten a la empresa al cumplimiento de su misión basado en el contenido y proyección de su misión.

Al establecer la estructura organizacional de la empresa y hacerla visible a todos los cargos (desde los directores hasta los empleados) la empresa conquistará ventajas importantes respecto a la organización interna. Una de estas es una mejor visualización de los cargos ocupados por cada uno, permitiendo que se sepa a quién está conectado jerárquicamente el empleador y cuáles son las funciones que debe desempeñar. Además ayuda a la selección y contratación del personal que reúna el perfil de competencias, para que labore en las diferentes áreas de la empresa, y así se pueda cumplir con las exigencias de los clientes.

La Gestión por procesos planteada permitirá a los directivos administrar eficaz y eficientemente la empresa, además podrán controlar cada una de las operaciones ya que proporciona herramientas para dar seguimiento a cada uno de los sub-procesos.

Los flujogramas muestran el procesos de las actividades, los mismos que están establecidos con claridad y muestra la interrelación entre las distintas unidades, para de esta manera facilitar el desarrollo y evitar duplicidad de actividades en cada uno de los procesos.

Al implementar el Balanced Scorecard como instrumento de gestión en Balanceados “Exibal” ayudara a solucionar los problemas presentados y mejorara la comunicación organizacional, para ello es necesario tener un equipo de trabajo involucrado y capacitado para el manejo de la información, que deberá ser transmitida a toda la organización a través de los diferentes medios de comunicación con los que cuente la empresa como: páginas web, folletos informativos, etc., con el fin de que todos estén comprometidos con en el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Además permite integrar todos los mecanismos de control, sean estos mediante indicadores de desempeño o mediante control estadístico de los procesos. El primero orienta a la mejora de la eficiencia y eficacia de la empresa; y, el segundo orienta a mejorar la calidad del producto. Combinados entre sí, resulta una mejora de la calidad, y como consecuencia da una notable mejora de la productividad de la empresa.

Finalmente la aplicación del modelo planteado corregirá errores administrativos hallados en la investigación que permita reformas desde la esencia misma de la razón por la que se creó la empresa hasta el proceso final del ciclo productivo y administrativo.

CONCLUSIONES

- ⇒ Balanceados “Exibal” no cuenta con el Modelo de Gestión, básicamente se rige por la visión del propietario de la empresa, pues no tiene documentada los objetivos, políticas y estrategias que aseguren la calidad y productividad del negocio.
- ⇒ Balanceados “Exibal” al no disponer de una cultura corporativa ha creado una barrera para que la empresa no logre establecer un direccionamiento estratégico coherente hacia objetivos claros, lo que ha perjudicado el crecimiento de la misma.
- ⇒ Las funciones del personal de balanceados “Exibal” no están debidamente definidas ya que no posee el perfil de competencias de cada actividad que ayude a la segregación de funciones. Además no existe capacitaciones, es por eso que no realiza de forma óptima las funciones delegadas, disminuyendo la eficiencia de los diferentes departamentos.
- ⇒ Balanceados “Exibal” no dispone de una herramienta para el control de la gestión, que genere información de la eficiencia y eficacia de los recursos empleados y que a su vez permita proveer acciones estratégicas para su mejoramiento.
- ⇒ El diseño de los procesos de balanceados “Exibal” no está fundamentado en las necesidades de la empresa, debido a que los mismos se encuentran quebrantados por falta de definición de funciones y responsabilidades en los todo los niveles de la empresa.

RECOMENDACIONES

- ⇒ Implementar el Modelo de Gestión, para facilitar el cumplimiento de objetivos, establecimiento de estrategias y generación de indicadores de gestión como base fundamental para el control y monitoreo del cumplimiento de lo planificado.
- ⇒ Implementar la planificación estratégica planteada, con el fin de aplicar un modelo sistemático que garantice la implementación de un conjunto de acciones fundamentalmente establecidas cuyo seguimiento permita a “Exibal” desarrollar estrategias para garantizar el cumplimiento de la filosofía organizacional, misión, visión y objetivos.
- ⇒ Es necesario realizar una reestructuración administrativa, de manera que se determinen adecuadamente las funciones y cargos de cada uno de los departamentos y personas que trabajan en la empresa, haciendo que cada uno respete su trabajo y labor diaria. Al realizar esta reestructuración se deberán tomar muy en cuenta el organigrama de modo que la empresa cuente con una base sólida en cuanto a cargos se refiere.
- ⇒ Aplicar el Balanced Scorecard como herramienta de control de la gestión, para medir y monitorear la evolución de la empresa “Exibal” mediante la utilización de indicadores financieros y no financieros basados en las cuatro perspectivas de esta herramienta.
- ⇒ Difundir la gestión por procesos, a toda la empresa, iniciando por los niveles ejecutivos, hasta llegar a todos los integrantes de la misma.

BIBLIOGRAFÍA

- Caiza, T. (2014). *Modelo de Gestión para la Industria Metalmecánica TIE*. Salgolquí: ESPE.
- Garzón, J. (2013). *Modelo de gestión estratégica para la empresa*, Madrid: McGraw-Hill.
- Guerrero, H. (2009). *inventarios Manajo y Control* . Bogota: Ecoe ediciones.
- Heizer, J., & Render, B. (2014). *Principios de Administración de Operaciones*. México: Pearson Educación.
- Hernández, S., et el (2011). *Fundamentos de gestión empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- Mejía, L., & Balkin, D. (2013). *Teoria de la Adminsitración*.Madrid: Mc Graw Hill.
- Paniagua, C. (2013). *Escuelas del pensamiento administrativo*.San Jose: EUNED.
- Rey, D. (2012). *Todo sobre la gestión por procesos Parte I*. Madrid: Sinapsys Business Solutions.
- Da Silva, R. (2002). *Teorías de la Administración*. México: Thomson.
- Rodríguez, J. (2012). *La importancia de un adecuado modelo de gestión*. Uruguay.
- Vergara, G. (2010). *Sistemas de Gestión II*. Santiago de Chile: Mejora tu Gestión.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000), *El Cuadro de Mando Integral*, Barcelona: Gestión 2000.

WEB GRAFÍA

- Vilcarrromero, R. (2013). *La Gestión en la Producción*. Obtenido de <http://www.eumed.net>
- Medina, J. (2012). *Modelo de Gestión Administrativa para el Gobierno de la parroquia de Yaruquí, Quito, UCE*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec>.

ANEXOS

RESULTADOS

Resultado de la Encuesta Aplicada al personal de la Empresa EXIBAL

1. ¿Cuenta la empresa con objetivos y políticas institucionales?

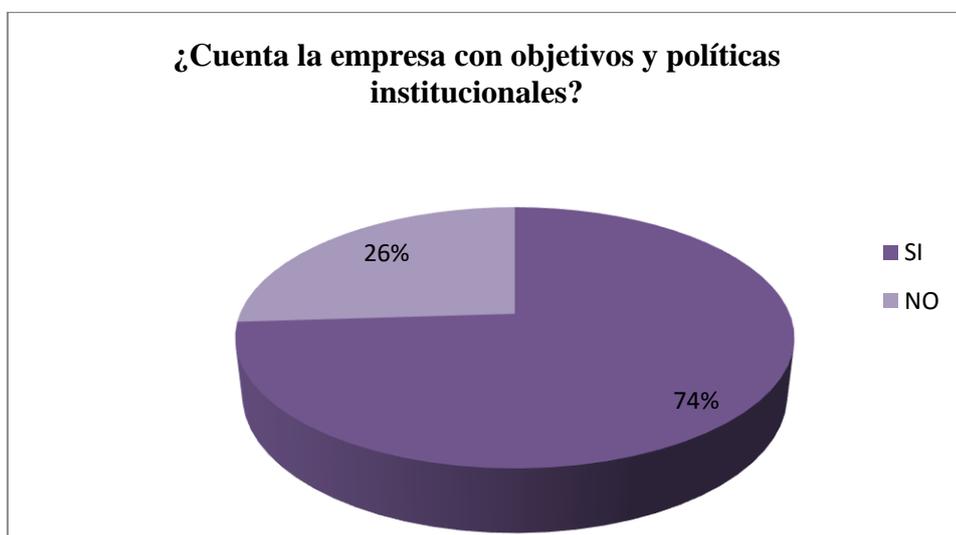
Cuadro 8: Pregunta 1

| ALTERNATIVA | Nº ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
|--------------|----------------|-------------|
| SI | 14 | 74% |
| NO | 5 | 26% |
| TOTAL | 19 | 100% |

ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: Encuestas realizadas

Gráfico 26: Pregunta 1



ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: Encuestas realizadas

INTERPRETACIÓN: El 74% del personal encuestado indica que la empresa si cuenta con objetivos y políticas institucionales y el 26% indica que no.

2. ¿Considera usted que la empresa ha cumplido con sus objetivos y propósitos?

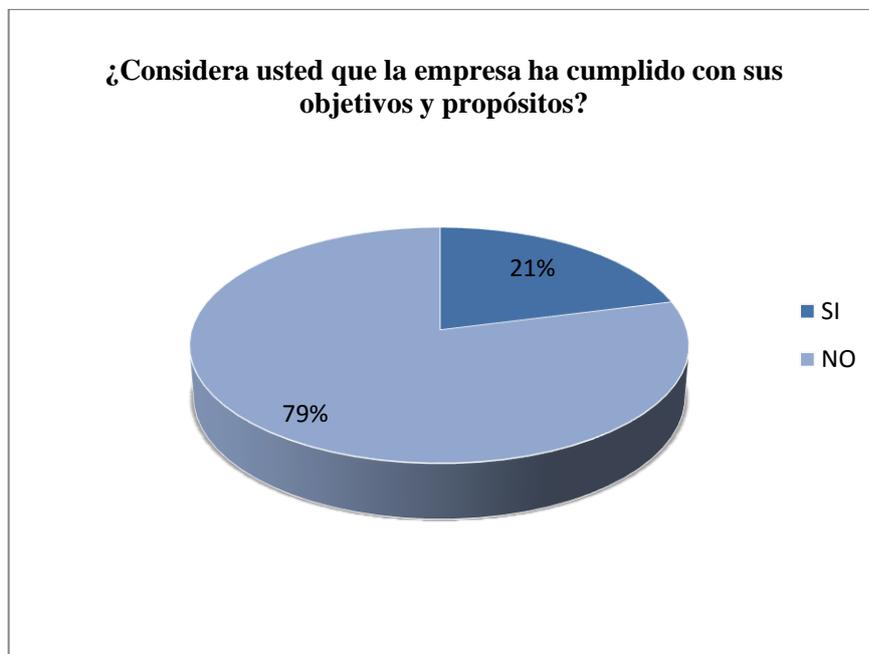
Cuadro 9: Pregunta 2

| ALTERNATIVA | Nº ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
|--------------|----------------|-------------|
| SI | 4 | 21% |
| NO | 15 | 79% |
| TOTAL | 19 | 100% |

ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: Encuestas realizadas

Gráfico 27: Pregunta 2



ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: Encuestas realizadas

INTERPRETACIÓN: De acuerdo a las encuestas aplicadas apenas el 21% indica que la empresa ha cumplido con sus objetivos y propósitos, y el 79% de los encuestados indican que no se llevan a cabo los objetivos.

3. ¿Conoce usted las estrategias para el cumplimiento de los objetivos institucionales?

Cuadro 10: Pregunta 3

| ALTERNATIVA | Nº ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
|--------------|----------------|-------------|
| SI | 2 | 11% |
| NO | 17 | 89% |
| TOTAL | 19 | 100% |

ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: Encuestas realizadas

Gráfico 28: Pregunta 3



ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: Encuestas realizadas

INTERPRETACIÓN: Apenas el 11% de los encuestados conocen las estrategias corporativas para los grandes objetivos y el 89% del personal indica que desconoce, esto impide el logro de las metas y de los demás objetivos establecidos por la entidad.

4. ¿Cree usted importante mejorar los procesos productivos de la empresa de manera continua?

Cuadro 11: Pregunta 4

| ALTERNATIVA | Nº ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
|--------------|----------------|-------------|
| SI | 19 | 100% |
| NO | 0 | 0% |
| TOTAL | 19 | 100% |

ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: Encuestas realizadas

Gráfico 29: Pregunta 4



ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: Encuestas realizadas

INTERPRETACIÓN: El 100% del personal encuestado indica que es importante la mejora continua en los procesos productivos ya que de esta manera permite realizar el análisis de los procesos, mejorarlo y conseguir los objetivos.

5. ¿Cuenta la empresa con un Modelo de Gestión establecido para el cumplimiento de los objetivos?

Cuadro 12: Pregunta 5

| ALTERNATIVA | Nº ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
|--------------|----------------|-------------|
| SI | 0 | 0% |
| NO | 19 | 100% |
| TOTAL | 19 | 100% |

ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: Encuestas realizadas

Gráfico 30: Pregunta 5



ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: Encuestas realizadas

INTERPRETACIÓN: El 100% del personal encuestado indica que la empresa no posee un modelo de gestión que permita alcanzar los objetivos organizacionales, esto ha impedido que existan objetivos claros, políticas bien definidas, así como estrategias a corto y mediano plazo bien delimitadas

6. ¿Considera usted que la identificación, análisis y evaluación de procesos es importante para el buen desempeño institucional?

Cuadro 13: Pregunta 6

| ALTERNATIVA | Nº ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
|--------------|----------------|-------------|
| SI | 19 | 100% |
| NO | 0 | 0% |
| TOTAL | 19 | 100% |

ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: Encuestas realizadas

Gráfico 31: Pregunta 6



ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: Encuestas realizadas

INTERPRETACIÓN: El 100% del personal encuestado considera necesario la identificación, análisis y evaluación de procesos para el buen desempeño de la empresa.

7. **¿Considera usted que es necesario que se utilicen herramientas especializada que le permitan mejorar los procesos productivos?**

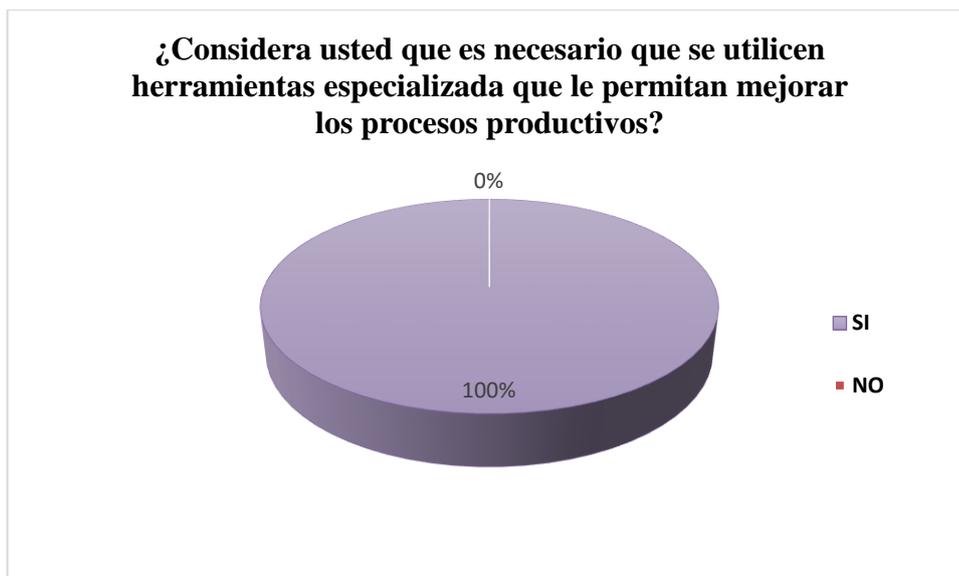
Cuadro 14: Pregunta 7

| ALTERNATIVA | N° ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
|--------------|----------------|-------------|
| SI | 19 | 100% |
| NO | 0 | 0% |
| TOTAL | 19 | 100% |

ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: Encuestas realizadas

Gráfico 32: Pregunta 7



ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: Encuestas realizadas

INTERPRETACIÓN: El 100% del personal encuestado indica que es importante contar con herramientas y técnicas especializadas que permitan mejorar y corregir los errores en los procesos productivos, permitiendo de esta manera ahorrar los niveles de costos.

8. ¿Cree usted que el diseño de un Modelo de Gestión contribuirá al mejoramiento de los procesos productivos?

Cuadro 15: Pregunta 8

| ALTERNATIVA | Nº ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
|--------------|----------------|-------------|
| SI | 19 | 100% |
| NO | 0 | 0% |
| TOTAL | 19 | 100% |

ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: Encuestas realizadas

Gráfico 33: Pregunta 8



ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: Encuestas realizadas

INTERPRETACIÓN: El 100% del personal encuestado considera que es importante el diseño de un modelo de gestión contribuirá al mejoramiento de los procesos productivos.