

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE CUENCA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONOMICAS

**Tesis previa a la obtención del título de:
INGENIERO COMERCIAL**

**DISEÑO DEL PROCESO DE CONTROL INTEGRAL DE LA
EMPRESA DE FIDEOS Y TALLARINES RICAPASTA
UTILIZANDO EL BALANCED SCOREDCARD**

AUTORES:

**Johana Gabriela Gómez Moreno
Dina Estefanía Serrano Burgos**

DIRECTOR:

Ing. Fernando Barrera

**CUENCA-ECUADOR
2011**

CERTIFICACIÓN

Certifico que bajo mi dirección las estudiantes Johana Gabriela Gómez Moreno y Dina Estefanía Serrano Burgos desarrollaron el proyecto titulado: **DISEÑO DEL PROCESO DE CONTROL INTEGRAL DE LA EMPRESA DE FIDEOS Y TALLARINES RICAPASTA UTILIZANDO EL BALANCED SCORECARD.**

ING. FERNANDO BARRERA
DIRECTOR DE TESIS

DECLARACIÓN

Nosotros, Johana Gabriela Gómez Moreno y Dina Estefanía Serrano Burgos, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación personal; y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen dentro de este documento escrito.

A través de la presente declaración cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Universidad Politécnica Salesiana, según lo establecido por la ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Cuenca, 14 de Noviembre de 2011

Johana Gabriela Gómez Moreno

Dina Estefanía Serrano Burgos

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por darnos la vida y permitir que ahora estemos disfrutando de este logro, a nuestros padres por su apoyo incondicional, a nuestros maestros por compartir sus conocimientos a lo largo de nuestra carrera, a la Sra. Olga Mendoza por facilitarnos la información requerida para la elaboración de esta tesis y un agradecimiento muy especial a nuestro director de tesis Ing. Fernando Barrera por su paciencia, dedicación y apoyo en el desarrollo del presente trabajo.

Johana y Estefanía

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de manera especial a mis padres, Mauro y Gioconda, que han estado siempre conmigo brindándome su apoyo incondicional, guiándome con su consejos y gracias a quienes es posible la culminación de esta etapa de mi vida, lo dedico también al amor de mi vida, Pablo, que de igual forma ha estado a mi lado apoyándome en todo momento, y a los demás miembros de mi familia: Mauricio, Eduardo, María José, y mi amor chiquito Nicolás.

Johana

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico Dios por guiarme en cada paso que doy, por darme fuerzas para seguir adelante pese las dificultades.

A mi padre Santiago quien ha sido siempre mi ejemplo a seguir.

A mi esposo Juan Pablo por estar conmigo siempre dándome su apoyo, amor y comprensión. Gracias por toda tu ayuda.

A mis hijos Emilia y Juan Francisco son lo mas importante en mi vida gracias por su tiempo prestado para la culminación de este trabajo.

A mi querida hermana Gabriela, mi madre Ruth y mi suegra Magdalena quienes cuidaron de mis hijos mientras realizaba mis estudios, sin ustedes no hubiese podido hacer realidad este sueño.

Estefanía

CONTENIDO

1.1	INTRODUCCIÓN	2
1.2	CONCEPTO.....	3
1.3	BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	3
1.4	DESVENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	3
1.5	ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	4
1.5.1	ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	5
1.5.2	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	15
1.5.2.1	ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	15
1.5.2.2	NIVELES DE LA ESTRATEGIA	17
1.5.2.2.1	LIDERAZGO EN COSTOS.....	19
1.5.2.2.2	DIFERENCIACIÓN.....	19
1.5.2.2.3	ENFOQUE	21
2.1	CONCEPTO DE PROCESOS	24
2.2	PROCESO ADMINISTRATIVO	24
2.2.1	CONCEPTO.....	24
2.2.2	ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	24
2.2.2.4	CONTROL	38
2.2.2.4.1	TIPOS DE CONTROL.....	39
2.3	PROCESO PRODUCTIVO	42
2.3.1	CONCEPTO.....	42
2.3.2	CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS Y CARACTERÍSTICAS	43
2.4	TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS.....	53
2.4.1	PRINCIPIOS	53
2.4.2	CONCEPTO DE SISTEMAS	54

2.4.3 CARACTERISTICAS DE LOS SISTEMAS	55
2.4.4 TIPOS DE SISTEMAS	55
2.4.5 DIFERENCIAS ENTRE SISTEMAS ABIERTOS Y CERRADOS	57
2.4.6 PARAMETROS DE LOS SISTEMAS	58
2.4.7 LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS ABIERTOS	59
2.4.7.2 MODELO DE ORGANIZACIÓN SEGÚN KATZ Y KAHN.....	61
2.4.7.3 PROPIEDADES DE LOS SISTEMAS ABIERTOS	63
3. 1 INTRODUCCIÓN	66
3.2 CONCEPTO.....	66
3.3 BEBEFICIOS Y DESVENTAJAS	67
3.3.1 BENEFICIOS.....	67
3.3.2 DESVENTAJAS	67
3.4 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTION	68
4.1 INFORMACIÓN DE LA EMPRESA	96
4.1.1 HISTORIA	96
4.1.2 DATOS GENERALES	97
4.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	99
4.3 PROCESOS DE LA EMPRESA	100
4.3.1 PROCESO PRODUCTIVO	100
4.3.2 PROCESO ADMINISTRATIVO.....	112
4.3.2.1 PLANIFICACION.....	112
4.3.2.1.1 ANALISIS ESTRATEGICO.....	112
4.3.2.1.1.2 ANALISIS FODA	117
4.3.2.1.1.1.3 MISIÓN	118

4.3.2.1.1.1.4 VISIÓN.....	119
4.3.2.1.1.1.5 OBJETIVOS.....	119
4.3.2.1.1.1.6 ESTRATEGIA GENÉRICA	119
4.3.2.2 ORGANIZACIÓN	120
4.3.2.3 DIRECCION	123
4.3.2.4 CONTROL	126
4.4 APLICACIÓN DEL CMI	127
4.4.1 VALIDACIÓN VISIÓN MISIÓN	127
4.4.1.1 MISIÓN.....	128
4.4.1.2 VISIÓN.....	129
4.4.2 ESTABLECER LAS PERSPECTIVAS	129
4.4.3 DESGLOSAR LA VISIÓN SEGÚN CADA PERSPECTIVA Y ESTABLECER LAS METAS ESTRATÉGICAS GENERALES	130
4.4.4 OBJETIVOS ESTRATEGICOS	133
4.4.5 FACTORES CLAVES DE ÉXITO	134
4.4.6 MAPAS ESTRATEGICOS.....	135
4.4.7 INDICADORES Y METAS.....	136
4.4.8 RESUMEN CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	147
4.4.9 PROPUESTA PARA LOS PRÓXIMOS CUATRO AÑOS.....	148
CONCLUSIONES.....	152
RECOMENDACIONES.....	156
ANEXOS.....	158

CAPITULO 1

PLANIFICACION

ESTRATÉGICA

1.1 INTRODUCCIÓN

Hoy en día en el mundo tan competitivo en el que vivimos ser diferentes es la ventaja competitiva que nos llevará a sobrevivir en el mercado en el que estamos; es precisamente esta necesidad de ser diferente lo que lleva a las empresas a buscar esa estrategia que les permita ser diferentes.

Porter define a la estrategia como el conjunto de actividades en las que una empresa se destacará para establecer una diferencia sostenible en el mercado; aunque también destaca que esta diferenciación dependerá de la manera en que estas actividades se lleven a cabo.

Hoy en día existen muchas maneras en las que nos podemos diferenciar, pero es recomendable que nos enfoquemos en una sola opción, así podremos especializarnos en la opción escogida y ser más productivos. Porter nos plantea tres estrategias genéricas que trataremos más adelante.

En la actualidad existe un gran número de empresas cuyas estrategias han sido fallidas, pero el problema muchas veces no radica en la definición de la misma sino en su implementación.

Este capítulo va enfocado a lo que es la definición de la estratégica, que lo haremos a través de la planificación estratégico.

1.2 CONCEPTO

Dess y Lumpkin¹ definen planificación estratégica como el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo.

1.3 BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- Nos ayuda a que las respuestas frente a eventos inesperados sean más racionales.
- Nos alerta y prepara a los cambios que se pueden dar.
- Se pueden ajustar mejor los recursos disponibles a las oportunidades.
- Mejora la comunicación.

1.4 DESVENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Las dos principales desventajas de la planificación estratégica son:

- La inversión de tiempo, dinero y personal en el que incurren las empresas, inversión que si no es bien aprovechada se convertiría en un gasto en vano.

¹ (Dess & Lumpkin) Dirección Estratégica, Madrid, Macgraw Hill

- La planeación en ocasiones tiende a limitar la organización a la opción más racional y exenta de riesgos.

1.5 ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

La elaboración del plan estratégico se puede dividir en dos etapas principales:



Gráfico 1

1. Análisis estratégico: Esta etapa consiste en el análisis que se debe realizar previo a formular e implantar la estrategia. Dentro de esta etapa se realizará el análisis interno y externo de la empresa, la definición de misión, visión, objetivos y factores de éxito.
2. Formulación de la Estrategia: Esta etapa consiste en determinar las estrategias que nos llevarán a lograr nuestros objetivos.

La Implementación y Control de la Estrategia se hará a través de Cuadro de Mando Integral, pero esta parte se tratará más a fondo en el capítulo 3.

A continuación profundizaremos un poco más en las etapas del plan estratégico.

1.5.1 ANALISIS ESTRATEGICO

1.5.1.1 ANALISIS DEL ENTORNO Y ANALISIS INTERNO

1.5.1.1.1 ANALISIS DEL ENTORNO

Existen dos niveles de entorno que deberíamos analizar, estos son el entorno general y el entorno sectorial o competitivo.

1.5.1.1.1.1 ENTORNO GENERAL

El entorno general hace referencia a esos factores que indirectamente pueden afectarnos, factores que pueden ser políticos, económicos, sociales y tecnológicos, por lo que para analizar este entorno realizaremos un análisis PEST.



Gráfico 2

Fuente. Libro Elaboración del Plan Estratégico y su Implementación a través de CMI

1.5.1.1.2 ENTORNO SECTORIAL O COMPETITIVO

El análisis competitivo busca investigar todos esos factores que nos afectan más directamente, principalmente a nuestros competidores, para este análisis una herramienta muy útil es el concepto de las cinco fuerzas de Porter.

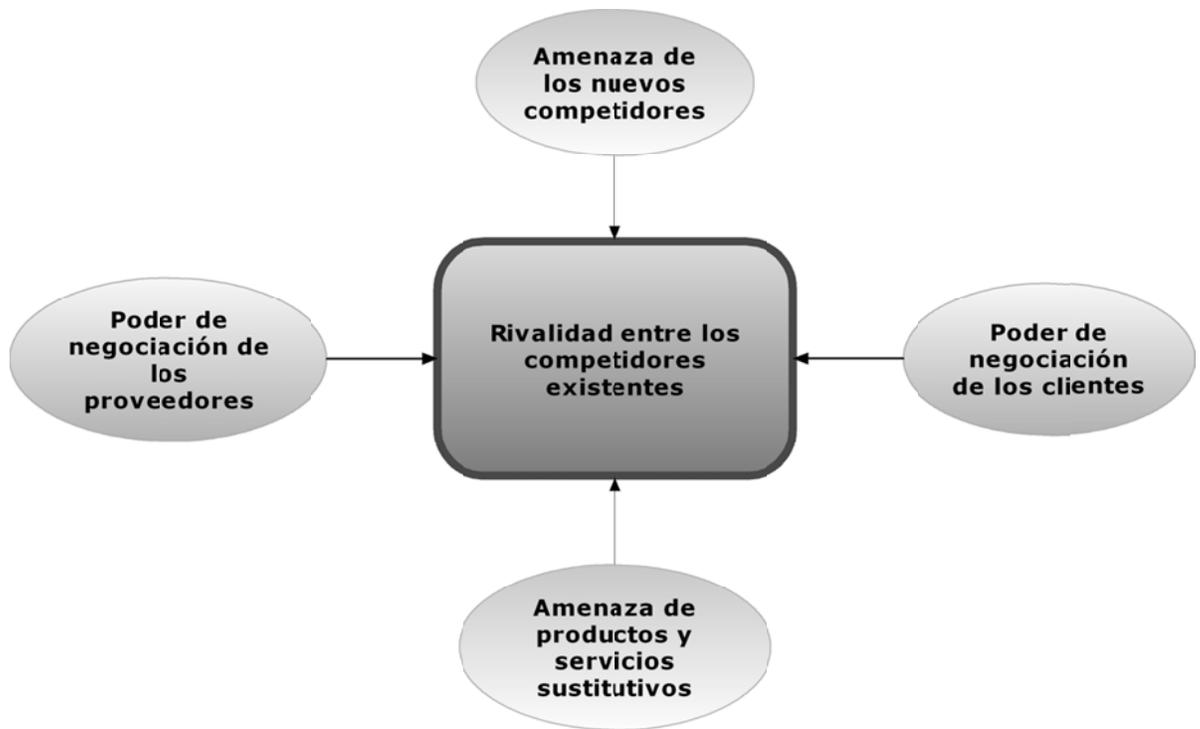


Gráfico 3

1. **Amenaza de nuevos competidores:** Hace referencia a la pérdida de la participación de mercado que podemos sufrir debido al ingreso de nuevos competidores en nuestro mercado. La facilidad de ingreso dependerá principalmente de las barreras de entrada que presente el mercado, si estas son bajas o prácticamente nulas el ingreso será muy fácil.

Algunos ejemplos de barreras de entrada son:

- Requerimientos de un capital muy elevado.
- Acceso a canales de distribución.
- Los costos irrecuperables de la inversión.

- Las economías de escala etc.

2. Poder de negociación de los clientes: Los clientes son los que fomentan la rivalidad entre competidores, forzándolos a la baja de los precios y a esforzarse cada vez más por ofrecerles más beneficios, calidad, etc.

El poder de los compradores depende de las siguientes circunstancias:

- El volumen de compras que realiza es muy representativo para el proveedor.
- Los productos que se están adquiriendo son indiferenciados y de fácil acceso, esto se da principalmente con los productos de consumo masivo.
- Calidad del producto, cuando la calidad del producto que se ofrece depende del proveedor el poder de negociación del comprador tiende a bajar, entre otros.

3. Poder de Negociación de los proveedores: El poder de negociación de los proveedores dependerá básicamente de las siguientes condiciones:

- EL número de proveedores es muy reducido.
- El producto que ofrece el proveedor es muy importante para el comprador.
- El proveedor ofrece los precios más bajos del mercado, esto generalmente afecta al comprador cuando los márgenes de utilidad son bajos ya que en

ventas con altos márgenes de utilidad el comprador puede arriesgarse a pagar un poco más.

4. Productos Sustitutivos: Nuestra única competencia no son las empresas que venden los mismos productos o servicios que nosotros, sino también aquellas empresas que venden productos que pueden remplazar los nuestros.

5. Rivalidad entre competidores existentes: La rivalidad entre competidores existentes es la competencia directa que tenemos, es decir con empresas que ofrecen los mismo entre nosotros, aquí se usan tácticas como guerras de precios, guerras publicitarias, etc.

1.5.1.1.2 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno de la empresa lo podemos hacer con una herramienta muy conocida de análisis como es la matriz FODA, como sabemos el FODA nos permite conocer nuestra situación actual tanto interna como la externa.

Las siglas FODA, como ya conocemos son para los componentes de este análisis:

Fortalezas

Oportunidades

Debilidades

Amenazas

Las fortalezas y debilidades al ser factores internos pueden hasta cierta medida ser controlados por los miembros de la organización, a diferencia de las oportunidades y amenazas que al ser factores externos no tenemos control sobre estos, pero en cierto modo podemos estar preparados para enfrentarlas y/o aprovecharlas siempre y cuando como habíamos indicado anteriormente tengamos un vasto conocimiento de las tendencias del mercado. (Ver GRÁFICO 3)

Factores que favorecen el logro de objetivos	Factores que obstaculizan el logro de objetivos
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	AMENAZAS

Gráfico 4

Para conocer un poco más de que se tratan estas variables definiremos brevemente cada una de ellas.

FORTALEZAS: Las fortalezas consisten en todos los factores internos en los que se considere se superan a la competencia., pueden existir fortalezas que no sean únicas de nuestra organización pero si ser poseídas por limitadas empresas.

OPORTUNIDADES: Las oportunidades son situaciones externas que una vez identificadas pueden ser aprovechadas por la organización.

AMENAZAS: Las amenazas son situaciones negativas externas que pueden obstaculizar el logro de los objetivos de la empresa. Las amenazas más grandes suelen estar ligadas a la competencia.

DEBILIDADES: Las debilidades son todas aquellas áreas en donde se presenta barreras para la buena marcha de la organización o para el logro de objetivos. Al ser factores internos los que componen las debilidades pueden ser controlados por la empresa.

1.5.1.1.2.1 MISIÓN EMPRESARIAL

La misión empresarial según definición del profesor (Rafael Muñiz G): “la que define la razón de ser de la empresa, que condicionará sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

Nos va a proporcionar una visión clara a la hora de definir en qué mercado estamos, quiénes son nuestros clientes y con quién estamos compitiendo. Sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica.”²

La misión empresarial nos permite saber en dónde estamos en relación al mercado, indica quiénes somos y nuestra situación en el momento presente. La misión tiene que responder a la pregunta de cuál es nuestra razón de ser e indicar cuál es la función básica que vamos a realizar en un entorno determinado. A través de la misión una empresa justifica su existencia.

² Rafael Muñiz G. Autor del libro. *Estrategias de Marketing*

La declaración de la misión debe estar enfocada en el servicio que presta y la necesidad que satisface la compañía más que el producto que vende, ya que estos se pueden volver obsoletos pero la necesidad básica siempre va a estar latente.

La misión debe ser realista y no exagerar ni minimizar las funciones de la empresa y lo que es realmente; además, es importante que la empresa analice periódicamente si la misión planteada está acorde a su realidad y la situación del mercado, ya que si nuestras condiciones internas o las condiciones del entorno cambian deberíamos ajustar nuestra misión a estos cambios.

Al momento de plantear la misión tenemos también que tener en cuenta que está debe definir claramente el objetivo central de la empresa, debe destacar lo que nos hace únicos frente a la competencia, como ya habíamos mencionado con anterioridad debe estar enfocada al servicio que presta y finalmente tiene que ser una motivación para todo el personal de la empresa.

La misión debe considerar los siguientes aspectos de la empresa:

- ¿Qué hace?
- ¿Qué producto/ servicio entrega y características del mismo?
- ¿Cómo lo hace?
- Para qué lo hace?
- Marco de referencia.

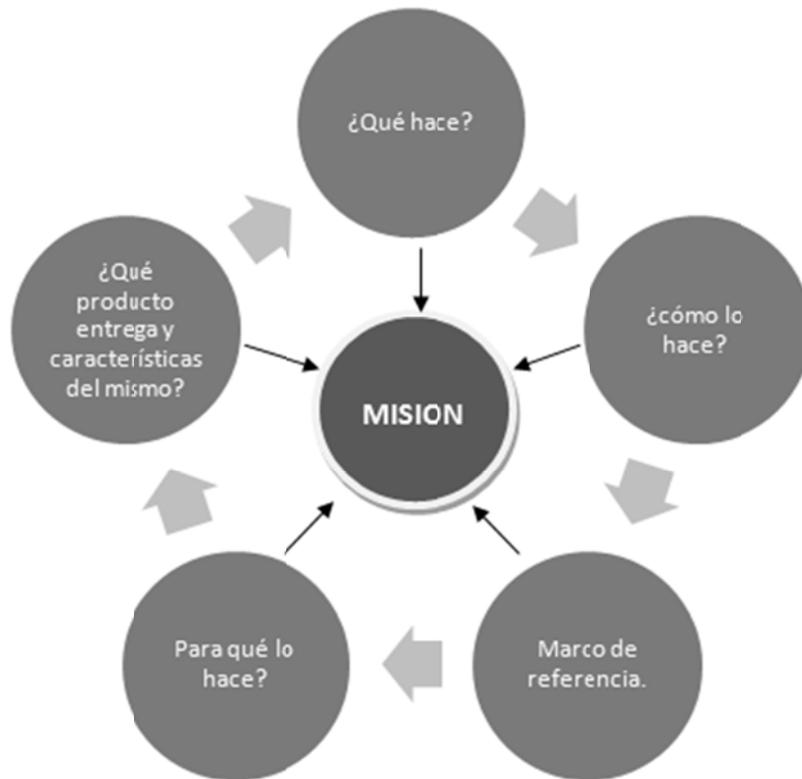


Gráfico 5

Finalmente, podemos indicar que la misión debe ser corta para que sea fácil de memorizar, clara y precisa para que sea entendida por todos.

1.5.1.1.2.2 VISION EMPRESARIAL

Para (Jack Flitman, 2000), en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad

Podemos decir que la visión es el estado futuro al que una organización desea llegar, es importante que todos los miembros conozcan y tengan clara la visión de la empresa; así, todas las decisiones que tomen siempre irán encaminadas a la obtención de la misma.

El planteamiento de una visión es importante ya que sirve de guía e inspiración para seguir adelante, con una visión bien planteada y difundida a todos los miembros de la organización siempre se sabrá hacia donde hay que ir.

Podríamos decir que la visión debe incluir los anhelos de todos los miembros que componen la organización, y formar una sola aspiración que englobe todo y ponerla por escrito. Cabe recalcar que si bien la visión tiene que ser realista esto no implica que no sea desafiante.

Al igual que como habíamos mencionado en la misión, la visión tiene que ser clara y precisa, para que pueda ser entendida por todos.

Al momento de plantear la visión es muy importante considerar el entorno en el que la empresa va a actuar ya que este puede ser de ayuda o al contrario obstaculizar el logro de la misma.

1.5.1.1.2.3 OBJETIVOS

Los objetivos nos permiten de una forma más precisa que la visión determinar qué es lo que queremos alcanzar y en un momento determinado, además de que estos pueden estar

dirigidos a distintas áreas o perspectivas de la empresa, obviamente todos enfocados al logro de la visión.

Los objetivos tienen muchas similitudes con la visión, ya que estos al igual que las visiones tienen que ser: flexibles, motivadores, claros y precisos; la principal diferencia entre estos dos es que los objetivos tienen que ser medibles a través del tiempo e indicar lo que queremos lograr y cuando, es por esto que los objetivos planteados deben satisfacer ciertos criterios que son:

- Ser Medibles
- Ser Específicos
- Ser Realistas
- Tener consistencia con la misión y visión
- Tener un plazo de cumplimiento.

1.5.2 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

1.5.2.1 ESTRATEGIA EMPRESARIAL

La estrategia es una herramienta que enfoca directamente los objetivos generales de una empresa, es la suma de decisiones no estructuradas pero con una alta incertidumbre y

complejidad, nos ayuda a buscar cómo adaptar o encajar de mejor manera los objetivos de una empresa al entorno, para así asegurar el máximo desempeño, todo esto con el fin de adelantarse a todos los posibles impactos negativos o positivos, y la mejor manera de corregirlos o aprovecharlos.

Para esto es importante tener bien claro el potencial actual de la empresa con el fin de poder comparar dicho potencial con las exigencias del entorno, para esto debemos preguntarnos: ¿En qué tipo de negocio se compete (sector industrial³)?, ¿Cuántos negocios de estos hay?, ¿Cuántos se abandonan?, ¿Cuales se quieren conseguir?, todas estas incógnitas acompañadas de la delimitación actual del entorno en estudio y como habíamos indicado anteriormente un amplio conocimiento de las tendencias del mercado en el que actuaremos serian de gran potencial para poder hablar de una estrategia empresarial.

Es de notar que el paso siguiente es adaptar la empresa al entorno, para esto hay que analizar todas las variables desde adentro hacia afuera, es decir mirar las fortalezas y debilidades, valorarlas, cuantificarlas y compararlas con el entorno. En consecuencia sabremos claramente la forma en que la empresa va a competir, como vender sus productos/servicios alcanzando la máxima rentabilidad a largo plazo.

Es importante resaltar el concepto de estrategia de (Nichols)⁴, que señala: “Es la compleja red de pensamientos, ideas, experiencias, objetivos, experticia, memorias, percepciones y expectativas que proveen una guía general para tomar acciones específicas en la búsqueda de fines particulares”.

³ Sector Industrial.- Es una de las tantas áreas de la Industria. Ej.: el sector agrícola-ganadero, el sector maderero, sector plásticos, etc.

⁴ Nichols, F. (s.f.). *De gerencia*. Recuperado el 12 de Mayo de 2011, de http://www.degerencia.com/tema/estrategia_empresarial

Como hemos señalado tras una correcta estrategia esta un buen estratega, el mismo que debe tener un pensamiento intuitivo, conocimiento tácito, pensamiento creativo, dotación natural, chispa (capacidad para vislumbrar ideas brillantes que despuntan espontáneamente), sumado a experiencia.

1.5.2.2 NIVELES DE LA ESTRATEGIA

Los Niveles de estrategia que se planteen dependerán de la empresa, hay empresas que se dedican a la producción de un solo bien o servicio que pueden una única estrategia pero también hay otras empresas que tienen diferentes unidades de negocios para las que se debe plantear una estrategia por separado.



Gráfico 6

Los niveles de estrategia son:

1. Estrategia a nivel corporativo: Esta estrategia se plantea cuando una empresa tiene varias unidades de negocio y se plantea una estrategia que abarque a todas.

2. Estrategia de Negocios: Es la estrategia que se plantea para cada unidad de negocio, en empresas pequeñas con una sola unidad la estrategia de negocio generalmente es la misma que la corporativa.

3. Estrategia Funcional: Estas estrategias buscan apoyar a la estrategia a nivel de negocios, estas estrategias pueden plantearse por área funcional o podemos plantearlas por perspectivas.

Para el planteamiento de la estrategia de negocios vamos a citar a uno de los más grandes iconos de la Estrategia Empresarial, Michael Porter⁵, que en 1982 identificó tres estrategias genéricas que se pueden utilizar solas o en conjunto para superar el desempeño que tienen los competidores en un sector industrial, estas tres estrategias genéricas fueron:

1. El liderazgo en costos

2. Diferenciación

3. Enfoque

A continuación hablaremos brevemente de cada una de estas tres estrategias.

⁵ **Michael Eugene Porter** es un economista estadounidense, profesor en la Escuela de Negocios de Harvard, especialista en gestión y administración de empresas, y director del Instituto para la estrategia y la competitividad.

1.5.2.2.1 LIDERAZGO EN COSTOS

El tema central era mantener los costos bajos y lograr un volumen elevado de ventas, esta fue una estrategia bastante popular en los años 70's debido a que se encontraba bien arraigada a la experiencia, se buscaba la reducción de costos en áreas de la empresa tales como: investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal, en general se buscaba disminuir costos en cada área de operación de la empresa, si la empresa lograba conseguir disminuir sus costos esperaban que sus utilidades fueran mayor a la media del sector industrial del cual se desarrollaban.

1.5.2.2.2 DIFERENCIACIÓN

Las empresas en el mercado se distinguen entre si ya sea por sus productos o servicios que brindan al mercado, las organizaciones pueden diferenciar sus productos de sus consumidores de seis maneras diferentes.

1.5.2.2.2.1 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN DE PRECIOS

La principal diferencia entre los productos y servicios es el precio de estos, al fin de cuentas las personas van a elegir el producto o servicio más barato cuando estos son iguales o similares. La diferenciación de precios se podría aplicar a productos estándar o primera necesidad, esto quiere decir productos no diferenciados, el productor absorbe el margen de perdida para poder recuperarse luego con un nivel alto en ventas.

1.5.2.2.2.2 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN DE LA IMAGEN

En muchas ocasiones la mercadotecnia crea diferenciación en donde no la hay, esto hace referencia a que se crea una imagen para los productos y/o servicios, se pueden agregar diferencias estéticas a la imagen de un producto por ejemplo un envase novedoso para un yogurt.

1.5.2.2.2.3 ESTRATEGIA DE APOYO A LA DIFERENCIACIÓN

Esta estrategia no tiene efecto en el producto mismo, más bien hace referencia a algo a una base de apoyo, por ejemplo lecciones de conducir en la compra de un vehículo.

1.5.2.2.2.4 ESTRATEGIA DE LA DIFERENCIACIÓN DE LA CALIDAD

La diferenciación de la calidad tiene que ver con características que tiene el producto que lo hace mejor, no necesariamente diferente, por ejemplo el producto va a tener un lapso mayor de durabilidad.

1.5.2.2.2.5 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN DEL DISEÑO

Esta estrategia se sustenta en el diseño del producto algo que sea realmente diferente que proporcione características únicas. Mientras que los competidores hacían cámaras fotográficas cuyas fotografías se podían ver en el lapso de una semana Edwin Land fabrico cámaras las cuales permitían ver las fotografías al minuto de haber sido tomadas.

1.5.2.2.2.6 ESTRATEGIA DE NO DIFERENCIACIÓN

Hace referencia a los imitadores que existen en el mercado ya que ellos solamente aprovechan las oportunidades de poder vender sus productos o servicios.

1.5.2.2.3 ENFOQUE

Consisten en la selección de un nicho de mercado donde los cobradores tienen preferencias o necesidades específicas. El nicho se puede definir por exclusividad geográfica, por requerimientos especializados para el uso del producto o por atributos especiales del producto que solo atraerán a los miembros del nicho.

La estrategia de enfoque incluye también:

1.5.2.2.3.1 ESTRATEGIA SIN SEGMENTACIÓN

Un ejemplo claro de esto es el azúcar que utilizamos diariamente en nuestros hogares o también la sal de mesa, aunque hoy en día resulta difícil pensar que algún producto no esté segmentado de alguna manera.

1.5.2.2.3.2 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

Algunas organizaciones pretenden atender a todo el mercado como es el caso de los cigarrillos mientras que otras prefieren ser selectivas y competir rigurosamente solo en un segmento de mercado como es el caso de los vehículos de la “BMW”.

1.5.2.2.3.3 ESTRATEGIA DE NICHOS

Las estrategias de nicho se enfocan solamente a un segmento de mercado, las empresas que utilizan esta estrategia ofrecen productos y/o servicios específicos y especializados que satisfacen las necesidades de grupos pequeños

1.5.2.2.3.4 ESTRATEGIA DE FABRICACIÓN SOBRE PEDIDO

Esta estrategia representa el caso extremo de segmentación a un grado tal que cada cliente vendría a ser un segmento único de mercado, es decir cuando un producto es elaborado con diseño único para un cliente específico, por ejemplo cuando se elabora una maquinaria para un fin específico, o cuando una casa es diseñada para una persona en particular.

Aquí también es importante recalcar dos tipos de fabricación sobre pedido, la primera es la fabricación sobre pedido a la medida, se trata de un diseño básico que puede ser modificado en su fabricación de acuerdo a las necesidades o especificaciones del cliente como en el caso de prótesis.

Por otro lado tenemos la fabricación sobre pedido estandarizada esto hace referencia a las modificaciones que se le puede hacer al producto final, por ejemplo en la compra de un vehículo, el comprador pueden escoger el color, tipo de motor o algún otro accesorio extra.

Una vez definida esta estrategia pasaremos a plantear las estrategias a nivel operativo que nos ayudarán a alcanzar la estrategia corporativa.

CAPITULO 2

PROCESOS

Y

SISTEMAS

2.1 CONCEPTO DE PROCESOS

“Sistema interrelacionado de causas que entregan salidas, residuos, bienes o servicio a unos clientes que los demandan, transformando entradas o insumos suministrados por unos proveedores y agregando valor a la transformación” (Hernando Mariño)

Es decir un procesos es el conjunto de pasos entrelazados entre sí que se llevan a cabo para lograr una actividad o lograr un objetivo.

2.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

2.2.1 CONCEPTO

“La administración es un proceso esencialmente dinámico y evolutivo que se adapta e incluye continuamente a las condiciones sociales, políticas, económicas y tecnológicas y hace uso de ellas para lograr, en la forma mas satisfactoria posible los objetivos que persigue. Dicho proceso es solo posible debido a la circunstancia de que, siendo un producto social, su fuerza evolutiva descansa en la actividad creadora, característica de la mente humana” (José Galván Escobedo)

Podemos decir que el proceso administrativo es universal ya que puede aplicarse de igual forma a cualquier empresa sin importar su tamaño o a que se dedica.

2.2.2 ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Las etapas que comprende un proceso administrativo son: Previsión, Planeación, Organización, Dirección y Control.

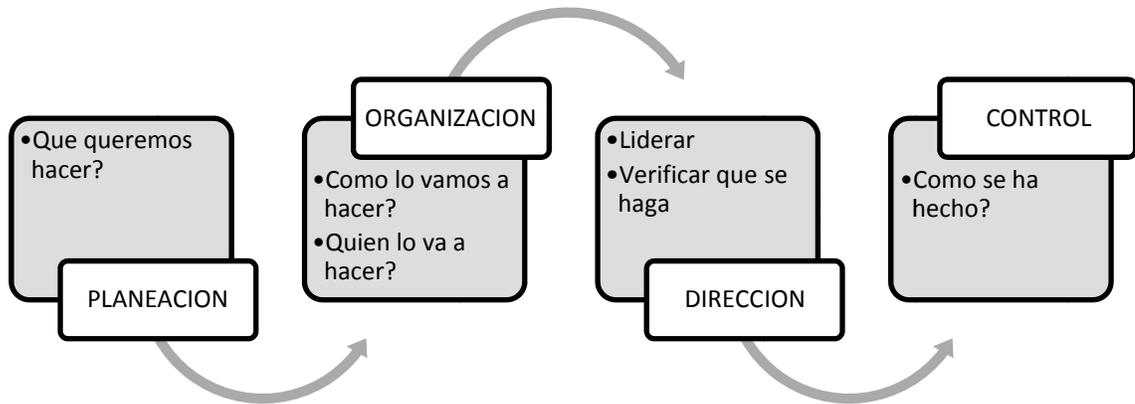


Gráfico 7

2.2.2.1 PLANEACIÓN

La planificación consiste en establecer un puente entre una situación actual y una deseable.⁶

“Planeación es escoger y relacionar hechos para prever y formular actividades propuestas que se suponen necesarias para lograr resultados deseados” (George Terry, Principios de Administración)

El principal propósito de la planificación es reducir la incertidumbre que rodea el entorno en el que nos estamos desarrollando, además nos permite actuar conociendo los escenarios reales y no solo en base a corazonadas.

⁶ (Alegre & Gorriz, 2001 pg 41)

La Planificación no es algo nuevo, es más bien algo bastante antiguo que se remonta a épocas medievales en donde los reyes planificaban estratégicamente sus batallas, definían quienes eran, planteaba lo que querían, analizaban su situación y definían las estrategias para conseguirlo algo muy similar a lo que se aplica hoy en día en las organizaciones.

La planificación como vemos no es más que definir ¿quiénes somos? (misión), ¿Quiénes queremos llegar a ser? (visión) y ¿Cómo vamos a lograrlo? (estrategias). Obviamente dentro de todo este proceso es indispensable el planteamiento de objetivos, realizar un análisis de nuestra situación tanto interna como externa y determinar cuáles son los factores o variables críticos para el logro de nuestros objetivos. Todo este proceso tiene que tener coherencia, seguimiento y control.

Como podemos darnos cuenta la preparación de un plan estratégico abarca varios tópicos esenciales como son:

- La misión
- La visión
- El análisis del Entorno e Interno
- Estrategias
- Objetivos

2.2.2.1.1 NECESIDAD DE LA PLANIFICACIÓN

Para que las empresas puedan alcanzar su éxito es necesaria una administración que sea competitiva. Para obtener resultados mediante terceras personas requiere normalmente de planeación.

El objetivo planteado en la previsión sería ineficaz si los planes no detallaran como llegar a cumplir con esa meta, la planeación permite elaborar un modelo completo de trabajo a ser ejecutado, por lo que debemos tener en cuenta dos elementos claves que son el futuro y la relación que existe entre las metas finales y la manera de obtenerlas.

2.2.2.2 ORGANIZACIÓN

Según Agustín Reyes Ponce⁷ La organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

La fase de organización consiste en determinar qué recursos, que actividades y que responsables se necesitan para lograr los objetivos de una empresa, esta determinación da origen a la estructuración de la empresa.

Para la estructuración de la empresa es importante primero que nada determinar cuáles serán las áreas funcionales con las que empresa contará. Las áreas funcionales que se establezcan para cada empresa dependerán de las necesidades de la misma.

⁷ Primer tratadista de Administración de empresas hispanoamericano. Se le considera como la figura más importante en América Latina del ámbito teórico-práctico empresarial.

Henry Fayol⁸ afirmó un principio que indicaba que las organizaciones pueden ser divididas en funciones, las principales que el planteó fueron:

- Funciones Técnicas: Ligadas a la producción de bienes.
- Funciones Comerciales: Asociados con las actividades de compra - venta.
- Funciones Financieras: Se encargan de la búsqueda y manejo del capital
- Funciones de Seguridad: Velan por la seguridad de los empleados como de los bienes que posee la empresa.
- Funciones Contables: Controlan los inventarios, costos, registros, balances, etc.
- Funciones Administrativas: Son aquellas que regulan y controlan las cinco funciones anteriores.

Hoy en día estas funciones básicas de la empresa son las que se denominan aéreas funcionales.

ANTES	AHORA
Funciones Administrativas	Área Administrativa
Funciones Técnicas	Área de Producción

⁸ Fundador de la teoría clásica de la administración

Funciones Comerciales	Área de Marketing
Funciones Financieras	Área Financiera (incluye las funciones contables)
Función de Seguridad	Área de RRHH

Gráfico 7

Cómo habíamos mencionado las áreas que tenga una empresa dependerá mucho de las necesidades de la misma, las mencionadas en el gráfico 7 son las básicas, que según Fayol en ese tiempo consideró indispensables. Hoy en día por ejemplo, debido al gran desarrollo tecnológico que vivimos y a la necesidad constante de innovar a raíz del alta competencia con la no enfrentamos muy común ver que muchas empresas cuentan con un área de sistemas y de investigación y desarrollo.

Una vez establecidas las áreas es importante establecer el organigrama, un organigrama como conocemos es una representación gráfica de las áreas funcionales de la empresa, además indica el personal y la jerarquización de los mismos por cada área.

Existen varias clases de organigramas, entre los principales y más usados están:



Gráfico 8

Es de mucha ayuda el establecimiento de un organigrama bien definido, actualizado y sencillo, ya que dará a los empleados una idea clara de la responsabilidad que tiene cada persona dentro de la empresa.

Todo esto puede estar complementado con dos elementos más, que serían claves para toda esta fase de organización; estos son: los manuales de función y el empowerment.

Los manuales de función: Los manuales de función son una recopilación de todas las actividades relacionadas a un puesto, deben describir primordialmente los objetivos del mismo, funciones y responsabilidades.

Además de ser de gran ayuda para el reclutamiento y selección del talento humano son muy útiles para la orientación e integración de nuevos colaboradores y lo más importante de todo facilitará la toma de decisiones del personal.

Empowerment: El empoderamiento consiste en facultar a cada individuo para tomar decisiones, delega autoridad a los subordinados y los hace sentir dueños de su propio trabajo.

El fin del empowerment es eliminar la estructura tan piramidal que suelen existir en las empresas, para crear una más horizontal. El empowerment permite que los empleados sean más responsables y actúen como dueños de la empresa.

Es indispensable que para que el personal tome las mejores decisiones esté capacitado y motivado.

Finalmente podemos indicar que la fase de organización debe seguir los siguientes principios:

Del objetivo

Hace referencia a que las actividades planteadas deben estar relacionadas con los objetivos de la empresa. Por lo tanto un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar los objetivos establecidos.

Especialización

Este principio indica que el trabajo de una persona debe ser específico y las actividades que realice deben estar lo más relacionadas posible, así se logrará que cada persona se especialice en su función y sea un experto en lo que hace.

Jerarquía

Este principio consiste en establecer responsables de cada área y los subordinados, así cada persona sabe a quién tiene que responder.

Paridad de autoridad y responsabilidad

Este principio consiste en que tanto la responsabilidad como la autoridad tienen que tener una relación directa, es decir a mayor autoridad mayor responsabilidad y viceversa.

Unidad de mando

Consiste en establecer un solo jefe por función así no se creará confusión de a quien deben responder los colaboradores.

Amplitud o tramo de control

Establece que se debe establecer un límite de subordinados directos a cada jefe, con el fin de que pueda controlar de manera más eficiente el desempeño de cada uno.

De la Coordinación

Se refiere a buscar coordinación y equilibrio en todas las áreas funcionales de la empresa.

Continuidad

Se refiere a que la empresa debe mantenerse y buscar una mejora continua todo el tiempo.

2.2.2.3 DIRECCIÓN

Es la función directiva destinada a influir sobre los miembros de la empresa para que estos traten, con buena disposición y entusiasmo de contribuir a los objetivos de esa empresa.⁹

La dirección busca influir principalmente en el comportamiento de los colaboradores de la empresa logrando formas de conducta más deseables de los mismos además es muy importante ya que a través de esta se logra poner en marcha todo lo establecido el planificación y la organización.

Dentro de la etapa de dirección podemos identificar cuatro elementos indispensables, que representan a los principios de la dirección:

⁹ (Alegre & Gorriz, Fundamentos de economía de la empresa: Perspectiva funcional, 2001)

2.2.2.3.1 LIDERAZGO

Según Idalberto Chiavenato¹⁰ “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”

El liderazgo hace referencia a la habilidad para inspirar a los subordinados actitudes y predisposiciones para trabajar en busca de lo mejor para la empresa, manteniendo un entorno que favorezca el desempeño de todo el grupo.

Tiempos atrás los líderes o jefes, se caracterizaban por ordenar, decidir, imponer criterios, etc., hoy en día aunque no en todas las empresas los líderes tratan de verse más como guías, que escuche a su gente logrando así crear confianza entre jefe y subordinado.

Las principales características que un buen líder debe tener son:

- Sentido Común
- Autoconfianza
- Visionario
- Asertividad
- Perseverante

¹⁰ Reconocido y prestigioso autor en el área de la Administración de Empresas y Recursos Humanos

- Buen comunicador.

2.2.2.3.2 MOTIVACIÓN

"La motivación es un término genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.

Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera."¹¹

EL factor clave para la obtención de buenos resultados son las personas, ya que podemos habernos planteados los mejores planes, los mejores objetivo pero si no tenemos un talento humano de primera que pueda poner en marcha todos esos planes, realmente no tenemos nada. Si bien es indispensable contar con un personal eficaz y calificado para sus puestos también es importante que el mismo este motivado y así asegurar el máximo de su rendimiento en la ejecución de las tareas.

La motivación no es más que animación, interés y satisfacción con el trabajo realizado. Un profesional estará motivado si el trabajo en el que se desempeña cumple sus expectativas y su superior se dirige a él de manera correcta.

Hoy en día la gestión de recursos humanos busca establecer políticas alentadoras dirigidas al personal. Estas políticas incluyen un plan de formación, disminución de

¹¹ (Koontz & Weihrich, 1999)

rotación de puestos, participación en grupos de trabajo entre otros, todas estas enfocadas en mejorar y fortalecer la cultura organizacional.

2.2.2.3.3 COMUNICACIÓN

A través de una buena comunicación se puede conocer las necesidades de los miembros de la empresa.

Si bien la comunicación se divide en comunicación interna y comunicación externa, dentro de lo que la dirección nos enfocaremos únicamente en los que es la comunicación interna.

Una efectiva comunicación es indispensable para que todo el personal de la empresa conozca todo lo planteado durante la planificación y organización, y su participación en cada una de las tareas.

2.2.2.3.3.1 NIVELES DE COMUNICACIÓN

En una empresa existen diferentes niveles de comunicación, estos son:

- ❖ Entre los mismos niveles jerárquicos, lo que se conoce como comunicación horizontal.
- ❖ Entre diferentes niveles jerárquicos, conocida como comunicación vertical.

Comunicación horizontal

La comunicación horizontal es la que se da entre personal del mismo nivel jerárquico,

Comunicación Vertical

La comunicación vertical a su vez se divide en comunicación descendente y ascendente.

Comunicación descendente

La comunicación descendente permite informar a todos los miembros de la organización los aspectos necesarios para un buen desenvolvimiento.

Les informa que es lo que deben hacer y cómo, básicamente informa a los subordinados que es lo que se espera de ellos.

Comunicación ascendente

La comunicación ascendente consiste en la información que va desde los subordinados hacia sus superiores, este tipo de comunicación es muy importante ya que permite a los directivos primero que nada mantener un contacto directo con sus colaboradores, conocer las opiniones necesidades e incluso sugerencias de los mismos, les permite conocer si lo que se comunicó a través de la comunicación descendente está funcionando o no, por lo tanto este tipo de comunicación es importante para la toma de decisiones.

2.2.2.3.4 EQUIPOS Y TRABAJO EN EQUIPO

A un equipo se lo define como dos o mas personas que se influyen entre si con el propósito de alcanzar un objetivo común, en las organizaciones existen dos tipos de equipos los formales e informales.

2.2.2.3.4.1 EQUIPOS FORMALES

Son formados por el gerente de la empresa con el fin de encargar tareas específicas, el tipo de grupo formal que prevalece es el equipo de mando como por ejemplo el comité el cual se encarga de resolver problemas durante un tiempo largo.

2.2.2.3.4.2 EQUIPOS INFORMALES

Este tipo de equipos son de naturaleza social, son los que se forman en el ambiente de trabajo, nacen junto con la necesidad de un contacto social, estos equipos por lo general se forman alrededor de amistades e intereses comunes.

2.2.2.4 CONTROL

El control es la actividad de seguimiento encaminada a corregir las desviaciones que puedan darse respecto a los objetivos. El control se ejerce con referencia a los planes, mediante la comparación regular y sistemática de las provisiones y las consiguientes realizaciones y la valoración de las desviaciones habidas respecto a los objetivos. El control pues contrasta lo planeado y lo conseguido para desencadenar las acciones correctoras, que mantengan el sistema regulado, es decir, orientado a los objetivos.

En pocas palabras podemos decir que el control es la fase del proceso administrativo que busca asegurar que las actividades reales estén de acuerdo a las actividades planificadas.

2.2.2.4.1 TIPOS DE CONTROL

Según George Terry en su libro "Principios de Administración" presenta tres tipos de control que son: El control preliminar, el concurrente y el de retroalimentación.

2.2.2.4.1.1 CONTROL PRELIMINAR

Este tipo de control es muy importante ya que nos ayuda a evadir problemas antes que tener que llegar a corregirlos ya que se lleva a cabo antes de iniciar las operaciones de la empresa, y asegura que se cuente con los recursos y el talento humano necesario para la realización de actividades e incluye también el establecimiento de políticas, procedimientos y reglas enfocadas a la realización de las actividades en la forma planeada.

2.2.2.4.1.2 CONTROL CONCURRENTE

Este control se lleva a cabo durante la fase de ejecución de las actividades, consiste en la observación directa por el personal a cargo con el fin de asegurarse que las actividades se estén llevando a cabo de acuerdo a lo planeado y no se den desviaciones y en caso de existir las tomar las medidas inmediatas para corregirlas.

2.2.2.4.1.3 CONTROL DE RETROALIMENTACIÓN

El control de retroalimentación presenta un gran inconveniente ya que este control se hace en base a la recolección de información obtenida y sobre estos resultados se toman decisiones para corregir los problemas que ya se han ocasionado.

Podríamos decir que para que un control sea efectivo tiene que tener una mezcla de los tres tipos de control mencionados anteriormente, en donde primero estableceremos estándares, prepararemos los recursos, etc., segundo realizaremos mediciones constantes del desempeño y finalmente realizaremos una retroalimentación para asegurarnos de que todo haya salido de acuerdo a lo planeado.

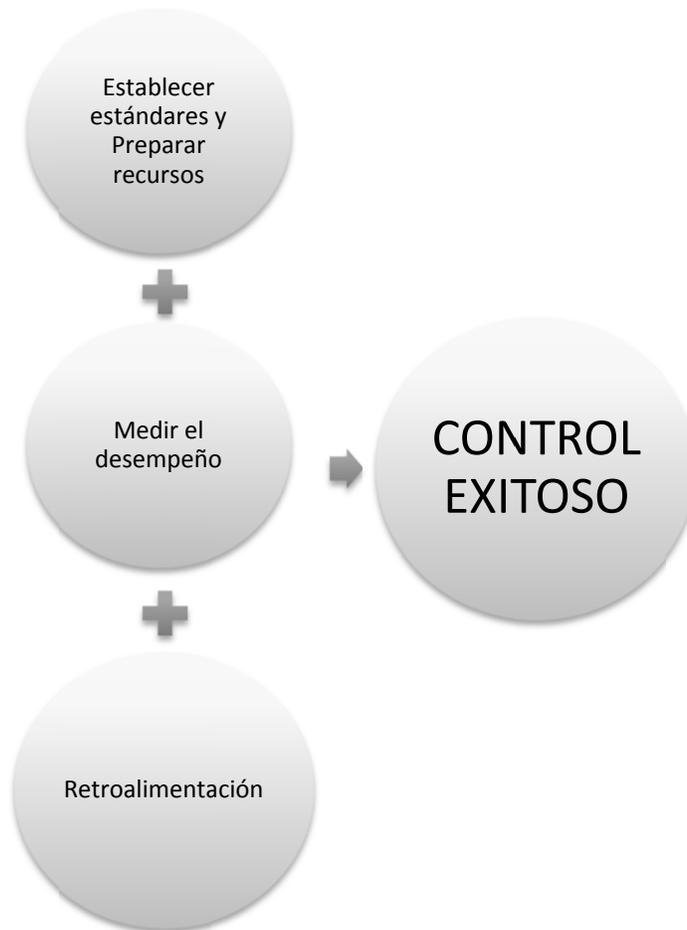


Gráfico 9

2.2.2.4.1.3.1 COMO UN SISTEMA DE RETROALIMENTACIÓN

Se puede observar claramente en el Gráfico 10 una forma más compleja y realista de retroalimentación que si se considera solamente como un asunto de fijación de estándares o medición del desempeño. Lo que buscan los administradores es medir el

desempeño real, compara esta medición con los estándares e identificar desviaciones, pero después para realizar las correcciones necesarias deben desarrollar un programa de acción correctiva y ponerlo en marcha para obtener el desempeño deseado.



Gráfico 10

Todo sistema de control debe estar basado en los objetivos de la empresa, así impulsará el comportamiento de todas las áreas a trabajar en función de esos objetivos y en caso de encontrar desviaciones será útil para la toma de decisiones.

Un sistema de control debe medir el grado de cumplimiento de los objetivos planteados por lo que es necesario identificar indicadores que expresen el nivel de cumplimiento de esos objetivos.

Hoy en día existen herramientas muy útiles para el seguimiento de estos indicadores, una de estas es el Cuadro de Mando Integral, del cual hablaremos más a profundidad en el capítulo 4.

2.3 PROCESO PRODUCTIVO

2.3.1 CONCEPTO

Los procesos productivos son una secuencia de actividades o acciones requeridas para la elaboración ya sea de un bien o servicio, esta va a depender la productividad del proceso.

Existen muchas maneras en las que podemos llevar a cabo la creación de un producto ya sea un bien o servicio, la selección de los de los pasos para desarrollarlos y la secuencia nos llevara a alcanzar los principales objetivos de la producción.

El proceso productivo cuenta con tres elementos:

1. Insumos: que son los materiales que se van a utilizar para la elaboración del bien.
2. Producto: Es el resultado final de haber utilizado un sistema de producción.
3. Operaciones: Son las diferentes etapas del proceso de transformación que convierten a los insumos en productos terminados o finales.

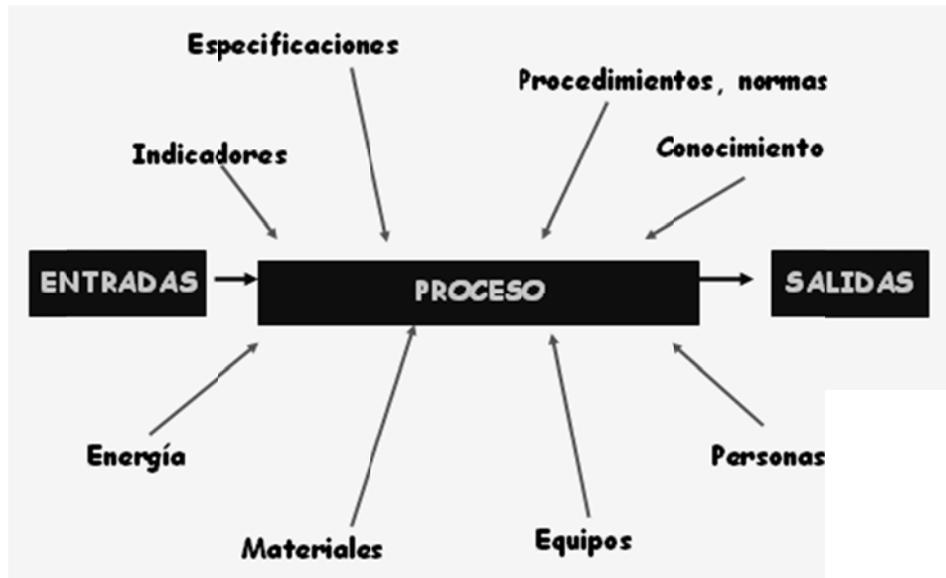


Gráfico 11

2.3.2 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS Y CARACTERÍSTICAS

2.3.2.1 SEGÚN EL TIPO DE FLUJO DEL PRODUCTO

- En línea
- Intermitente
- Por proyecto

2.3.2.2 SEGÚN EL TIPO DE SERVICIO AL CLIENTE

- Fabricación para inventarios
- Fabricación para surtir pedidos

Con la selección de estas clasificaciones podrían resultar estrategias para la empresa ya que unas elevan los costos, otras pueden mejorar la calidad o el servicio rápido al cliente y otras nos permitirán atender cambios rápidos de productos.

2.3.2.1.1 PROCESO EN LÍNEA (ver Gráfico 12)

Este proceso se caracteriza porque se diseña para la elaboración de un producto o servicio, aquí de igual manera se determina el tipo y número de maquinarias a utilizarse.

Se logra altos niveles de producción debido a que se elabora un solo producto, la maquinaria es la adecuada y los trabajadores alcanzan niveles altos de eficiencia debido a que su trabajo es repetitivo.

Cuando se utiliza el proceso en línea en una empresa la administración se asegura que todas sus maquinarias se encuentren en funcionamiento dando un mantenimiento preventivo y minimizando el tiempo de reparación ya que el paro de una máquina generaría un cuello de botella evitando que se continúe con el proceso de elaboración del bien. Se recomienda un control permanente en cada paso de la elaboración del producto para evitar o detectar problemas que puedan paralizar la línea.

Ventajas

- Nivel alto de eficiencia
- Personal con menos destrezas ya que su trabajo es repetitivo

Desventajas

- Dificil adaptación de las maquinarias para la elaboración de otros productos
- Exige bastante cuidado para mantener la línea de producción balanceada

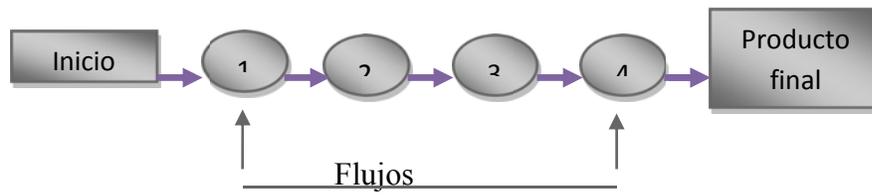


Gráfico 12

2.3.2.1.2 PROCESO INTERMITENTE

Este proceso se caracteriza por la producción por lotes, por lo general se agrupan en centros de trabajo en donde se agrupan maquinarias similares.

Al producir un bien no es necesario que pase por todos los centros o departamentos, se puede también realizar una gran variedad de productos que tengan mínimas modificaciones.

A este sistema de producción también se lo conoce como producción por lote o por pedido.

La empresa en vez de producir para el mercado en general lo hace para un cliente en específico, con esto antes de que el producto haya sido fabricado, el empresario ya tiene garantizada o asegurada su venta.

Cada departamento deberá tener un gran control y planificación a la hora de realizar las diferentes actividades encomendados a cada uno de ellos, es importante saber cuando se inicia y cuando se termina la actividad en los departamentos así se podrá saber cuando se terminara el producto y en que tiempo será entregado al cliente.

El personal que se requiere para este tipo de proceso son los que poseen una mayor destreza que en el tipo lineal ya que su trabajo no es repetitivo.

La eficiencia del personal se puede calcular de la siguiente manera

$$E_p = \frac{TTT}{TTF} * 100$$

En donde

E_p = Eficiencia del proceso

TTT = Tiempo total de trabajo

TTF = Tiempo total final

Tiempo total de trabajo = Es la sumatoria de horas maquina u horas hombre empleadas en la elaboración de los productos

Tiempo total final = Es el tiempo que tardo en salir el producto terminado

Ventajas

- Se puede trabajar gran variedad de productos debido a que en la elaboración no es necesaria la utilización de todas las maquinarias.

Desventajas

- Bajo nivel de eficiencia.
- Gran control y planificación del proceso.

2.3.2.1.3 PROCESO POR PROYECTO

Este tipo de proceso se lo conoce también como proceso por pedido, este es utilizado en la fabricación de productos únicos como por ejemplo una casa.

Para la elaboración del producto se lo va a realizar en un lugar específico, aquí no se toma en cuenta un flujo de producto si no que se realizan una secuencia de actividades las cuales nos van a llevar a la construcción del proyecto evitando tener contratiempos y por sobre todas las cosas que el proyecto sea de buena calidad.

Características	línea	Intermitente	Proyecto
Producto			
Tipo de pedido	Lotes grandes prod. Contin.	Lote	Una sola unidad
Flujo del producto	En secuencia	Desordenado	Ninguno
Variedad del producto	Baja	Alta	Muy Alta
Tipo de mercado	Masivo	Por cliente	Único
Volumen	Alto	Medio	Una sola unidad
Mano de obra			
Habilidades	Bajas	Altas	Altas
Tipo de tarea	Repetitiva	No rutinarias	No
Salario	Bajo	Alto	Alto
Capital			
Inversión	Alta	Media	Baja
Inventario	Bajo	Alto	Medio
Equipo	Propósitos especiales	Propósitos grales	Propósitos grales
Objetivos			
Flexibilidad	Baja	Media	Alta
Costo	Bajo	Medio	Alto
Calidad	Constante	Variable	Variable
Servicio	Alto	Medio	Bajo
Control y Planeación	Fácil		
Control de Producción	Fácil		
Control de calidad	Fácil		
Control de inventario	Fácil		

Gráfico 13

Otro aspecto importante que afecta la selección del proceso es ver si el producto se fabrica para ser almacenado en inventario o para surtir un pedido del cliente. Cada uno de estos tiene sus propias ventajas y desventajas.

Aunque un proceso de fabricación para inventarios proporcionará un servicio rápido con costos bajos, proporciona menor flexibilidad en la elección de productos que el proceso de fabricación por pedido.

2.3.2.2.1 FABRICACIÓN PARA INVENTARIOS

Características

- En este proceso los pedidos individuales no se asignan.
- Se cuenta con una línea de producción estandarizada.
- La compañía acumulara inventario anticipándose a la demanda; por lo tanto, los pronósticos, la administración de inventarios y la planeación de la capacidad se vuelven esenciales.

2.3.2.2.2 FABRICACIÓN PARA SURTIR PEDIDOS

Características

- Se responde a los requerimientos del cliente

- Se realizan pedidos individuales
- Se cuenta con una amplia gama de especificaciones
- Las actividades de procesamiento se relacionan con los pedidos individuales.

Los tiempos de entrega juegan un papel fundamental para la eficiencia de las operaciones en los procesos de fabricación por pedido, lo que significa que los tiempos de entrega deben ser fijados de una manera realista por los departamentos de mercadotecnia y operaciones.

En resumen un proceso de fabricación por pedido se relaciona con los tiempos de entrega y el control del flujo de pedido. El proceso debe de ser flexible para satisfacer los pedidos del cliente. Un proceso de fabricación para inventarios se relaciona con la conservación de los inventarios y la eficiencia de las operaciones; el proceso se vuelve lineal para producir solamente productos estandarizados.

En el siguiente cuadro podremos observar las diferencias entre la fabricación por pedido y la fabricación para inventario.

Características	Fabricación para inventarios	Fabricación por pedido
Producto	Especificado por el productor Baja variedad Poco costo	Especificado por el cliente Alta variedad Costo alto
Objetivos	Balancear Inventarios Capacidad y servicio	Administrar tiempos de entrega y Capacidad
Principales problemas en las operaciones	Pronósticos, planeación y control de inventarios	Promesas de entrega y tiempos de entrega

Gráfico 14

2.3.2.2 DECISIÓN DE SELECCIÓN DEL PROCESO

Los diferentes procesos se han clasificado de acuerdo con dos dimensiones los cuales son el flujo del producto y el tipo de fabricación, los cuales podremos observar a continuación en la tabla:

	Fabricación para inventarios	Fabricación por pedido
Flujo lineal	<p>I</p> <p>Refinación del petróleo</p> <p>Molinos de harina</p> <p>Productos enlatados</p>	<p>II</p> <p>Línea de ensamble automotriz</p> <p>Compañía telefónica</p> <p>Servicio eléctrico</p>
Flujo Intermitente	<p>III</p> <p>Fabrica de vidrio</p> <p>Fabrica de muebles</p> <p>Alimentos rápidos</p>	<p>IV</p> <p>Restaurante</p> <p>Hospital</p> <p>Joyería</p>
Por Proyecto	<p>V</p> <p>Casas para especulación</p> <p>Pinturas comerciales</p>	<p>VI</p> <p>Edificios, cines</p> <p>Barcos</p>

Gráfico 15

La clasificación detallada anteriormente puede utilizarse para varios propósitos como:

- En la toma de decisiones sobre costos, calidad, producción y control de inventarios

- También se puede utilizar para la selección del proceso

Existen ciertos factores que se deben tomar en cuenta al momento de producir, elaborar un bien o servicio los cuales se detallan a continuación:

- Condiciones del mercado
- Necesidades de capital
- Mano de obra
- Habilidades gerenciales
- Materia prima
- Tecnología disponible

2.4 TEORIA GENERAL DE SISTEMAS

La teoría general de sistemas nace con las investigaciones del biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy¹² publicadas entre 1950 y 1968.

La teoría general de sistemas tiene como objetivo hacernos entender los sistemas complejos que nos rodean, tratando de encontrar propiedades comunes es decir normas generales que sean aplicables en cualquier situación.

2.4.1 PRINCIPIOS

¹² Biólogo y filósofo austríaco, reconocido fundamentalmente por su teoría de sistemas

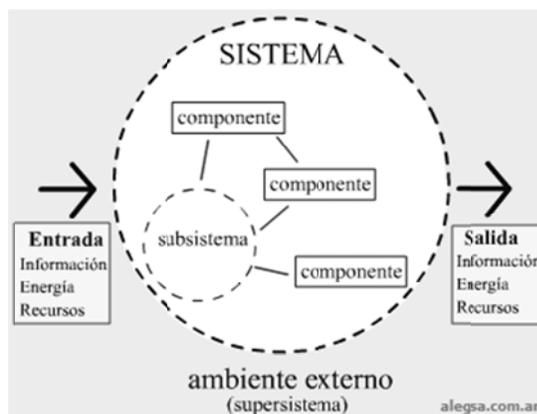
Podemos mencionar tres principios que son básicos en la T.G.S:

- Los sistemas existen dentro de otros sistemas: Esto hace referencia que cada sistema existe dentro de otro sistema mucho mas grande y complejo.
- Los sistemas son abiertos: Quiere decir que todos los sistemas se relacionan entre si, ningún sistema tiene procesos que no se interrelacione con los demás ya que de lo contrario este no existiría.
- Las funciones de un sistema dependen de su estructura: para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva.

2.4.2 CONCEPTO DE SISTEMAS

Es un conjunto de elementos que se encuentran relacionados entre si, que realizan una actividad para alcanzar un objetivo, operando sobre datos para proporcionar información.

Según Bertalanffy “Es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas”



2.4.3 CARACTERISTICAS DE LOS SISTEMAS

- Propósito u objetivo: Todo sistema tiene uno o más de un objetivo que cumplir.

- Globalismo o totalidad: Un cambio en cualquier unidad del sistema producirá un cambio en las otras unidades, eso se da como un ajuste a todo el sistema presentando una relación de causa/efecto, de estos cambios es donde precisamente se derivan la entropía y homeostasia que a continuación explicaremos:
 1. Entropía: se la define como la tendencia que tienen los sistemas al desgastarse o desintegrarse, aquí se deja a un lado los estándares y aumenta la aleatoriedad. Si tenemos u aumento en la información hará que la entropía disminuya que ya la información viene a ser la base de la configuración y el orden, la información es un medio de orden del sistema.

 2. Homeostasia: Este es el equilibrio que existe entre las partes del sistema, los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno para poder enfrentar a los cambios externos del entorno. Una empresa u organización se entiende como un sistema o subsistema o un supersistema dependiendo del enfoque que le demos a esta. Un sistema total es aquel representado por todos las unidades o componentes y relaciones necesarios para la realización de un objetivo, con un numero de restricciones

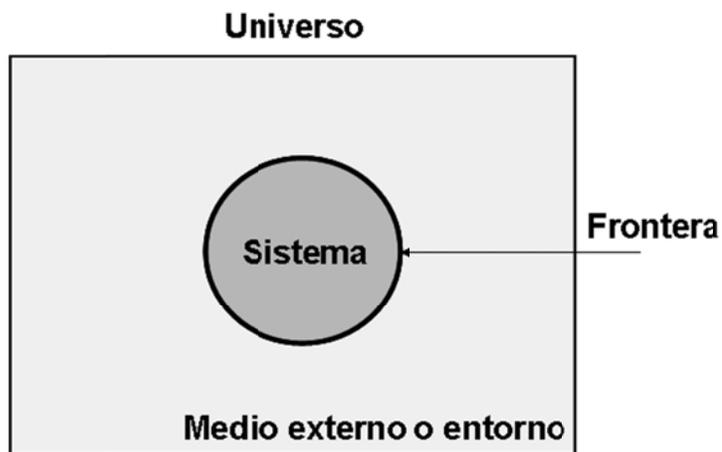
2.4.4 TIPOS DE SISTEMAS

Según su constitución pueden ser físicos o abstractos:

- Físicos: Son aquellos que están compuestos por equipos, maquinaria, en otras palabras son aquellos que están compuestos por cosas reales
- Abstractos: Son aquellos compuestos por planes, hipótesis e ideas, muchas veces estos tipos de sistemas solamente existen en los pensamientos de las personas.

Según su naturaleza pueden ser cerrados o abiertos:

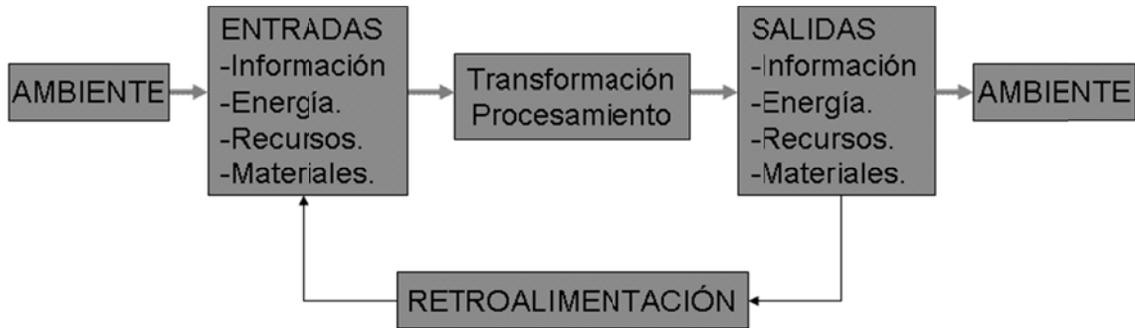
- Cerrados: Estos no tienen intercambio con el medio ambiente que los rodea quiere decir que son herméticos a cualquier influencia del exterior. En la realidad no existen los sistemas cerrados se da este nombre a los sistemas a aquellos cuyo comportamiento es programado y que opera con muy pequeño intercambio de energía con el medio ambiente, como por ejemplo los sistemas completamente estructurados donde los elementos y relaciones son muy rígidas produciendo una salida invariable como las maquinarias.



MODELO DE SISTEMA CERRADO

Gráfico 17

- Abiertos: Estos si presentan intercambio con el ambiente a través de entradas y salidas, intercambian energía y materia con el ambiente. Los sistemas abiertos no pueden sobrevivir aislados, estos por lo general se adaptan para sobrevivir.



MODELO DE SISTEMA ABIERTO

Gráfico 18

2.4.5 DIFERENCIAS ENTRE SISTEMAS ABIERTOS Y CERRADOS

SISTEMA CERRADO	SISTEMA ABIERTO
Tiene pocas entradas y salidas en relación con el ambiente externo, las cuales son y guardan entre sí una razón de causa y efecto.	Posee numerosas entradas y salidas para relacionarse con el ambiente externo, las cuales no están bien definidas, y sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas.
Su comportamiento es totalmente determinista y programado, y operan con muy pequeño intercambio de materia y energía con el ambiente.	Son eminentemente adaptativos, pues para sobrevivir deben readaptarse constantemente a las condiciones del medio.
La entropía tiende a aumentar al máximo, es decir, tienden a desarrollarse a un estado de creciente desorden y desorganización	Evitan el aumento de la entropía y pueden desarrollarse hacia un estado de creciente orden y organización.

Gráfico 19

2.4.6 PARAMETROS DE LOS SISTEMAS

El sistema se caracteriza por los siguientes parámetros:

- **Entrada:** También conocido como insumo provee el material o la energía para la puesta en marcha del sistema.
- **Salida o resultado:** Es el fin que se esperaba para lo cual se reunieron los elementos y relaciones del sistema, los resultados de un proceso siempre van a ser las salidas las cuales deben estar alineadas con el objetivo que se esperaba del sistema, los resultados que presenten ellos son los finales mientras que los resultados que nos den los subsistemas solamente van a ser intermedios.
- **Procesamiento:** Es el fenómeno que produce cambios, es el mecanismo que convierte a las entradas en salidas, a veces se representa como la caja negra en la que entran los insumos o materiales y salen los productos.
- **Retroalimentación:** Es la función de retorno del sistema que compara la salida con un criterio preestablecido.
- **Ambiente:** Este es el medio en el cual el sistema se desarrolla, es el que va a estar en constante interacción con el sistema ya que es aquel que recibe entradas las procesa y genera las salidas. La capacidad que tenga el sistema para adaptarse o cambiar va a ser un factor importante para su supervivencia, del mismo modo deberá responder a las exigencias y demandas del ambiente externo, ya que este puede ser un recurso pero al mismo tiempo una amenaza.

2.4.7 LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS ABIERTOS

La organización es un sistema que ha sido creado por el hombre y mantiene una dinámica interacción con su medio ambiente.

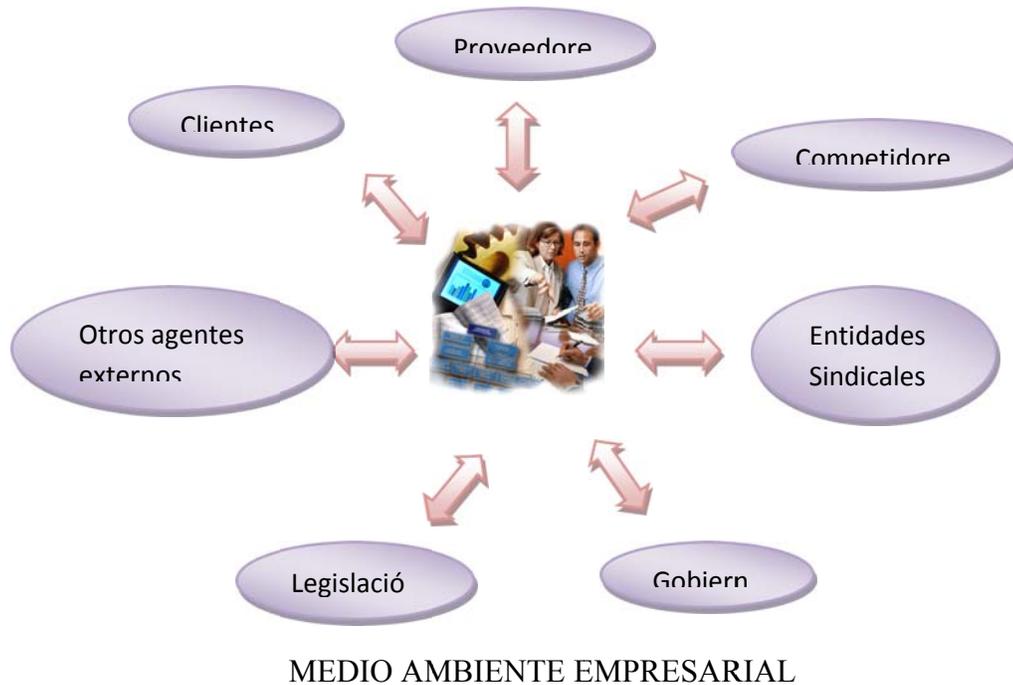


Gráfico 20

Herbert Spencer afirmaba a principios del siglo XX:

"Un organismo social se asemeja a un organismo individual en los siguientes rasgos esenciales:

- En el crecimiento.
- En el hecho de volverse más complejo a medida que crece.
- En el hecho de que haciéndose más complejo, sus partes exigen una creciente interdependencia.

- Porque su vida tiene inmensa extensión comparada con la vida de sus unidades componentes.
- Porque en ambos casos existe creciente integración acompañada por creciente heterogeneidad"

2.4.7.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS ABIERTOS

Las organizaciones poseen todas las características de los sistemas abiertos, a continuación explicaremos algunas características básicas de la organización.

- Comportamiento probabilístico y no determinístico de las organizaciones. La organización se ve afectada por el ambiente y este incluye variables desconocidas y que no pueden ser controladas. El comportamiento que tenemos los humanos jamás es previsible, las personas somos muy complejas y respondemos a diferentes variables, por lo cual la administración no puede esperar que los consumidores o los proveedores tengan un comportamiento previsible.
- Las organizaciones como partes de una sociedad mayor y constituidas de partes menores: Las empresas u organizaciones son vistas como sistemas dentro de otro sistema, la organización se debe tomar en cuenta como un sistema que se caracteriza por todas las propiedades esenciales a cualquier sistema social, la misma debe ser analizada como un tipo especial de sistema social organizada en torno a la prioridad de sus metas, las características de la organización deben ser definidas por la especie de situación en que necesito operar, deberá ser consistente en la relación entre ella y los otros subsistemas, de igual manera como si esta fuese una sociedad.

- Interdependencia de las partes: Cualquiera que fuese el cambio en una parte del sistema afectara a las demás.
- Homeostasis o estado firme: La organización alcanzara este estado solamente cuando se presentan dos requisitos los cuales son: La unidireccionalidad y el progreso, la unidireccionalidad hacer referencia a que a pesar de que existan cambios en la empresa son alcanzados los resultados, el progreso hace referencia al fin que desea alcanzar la empresa.
- Fronteras o límites: Es lo que esta dentro o fuera del sistema y esta no necesariamente es física.
- Morfogénesis: El sistema organizacional se diferencia del resto ya que este puede ser modificado.

2.4.7.2 MODELO DE ORGANIZACIÓN SEGÚN KATZ Y KAHN

Para Katz y Kahn, la organización como sistema abierto presenta las siguientes características:

1. Importación: Ya que la organización recibe insumos del ambiente los cuales necesita de otras instituciones o personas, cabe recalcar que ninguna estructura social es autosuficiente.
2. Transformación: Hace referencia a los procedimientos, aquí el sistema transforma los insumos en productos terminados.
3. Exportación: Los sistemas abiertos exportan cierto tipo de productos hacia el medio ambiente

4. Los sistemas como ciclos que se repiten: El funcionamiento de cualquier tipo de sistema tiene un ciclo el cual se repite.
5. Entropía negativa: Los sistemas abiertos necesitan moverse para detener el proceso entrópico y reabastecerse de energía o insumos manteniendo indefinidamente su estructura organizacional.
6. Información como insumo, retroalimentación negativa y proceso de codificación: Los sistemas reciben como insumo los materiales que se transforman por el trabajo realizado. También reciben información que es proporcionada por el ambiente, la entrada de información mas sencilla es la retroalimentación negativa que va a permitir al sistema corregir sus desvíos para así mantener un buen funcionamiento del mismo. El proceso de codificación permite al sistema reaccionar con respecto a las señales de información para las cuales este programado.
7. Estado firme y homeostasis dinámica: Los sistemas abiertos se caracterizan por un estado firme, ya que en estos existe un influjo continuo de energía o insumos del exterior y una exportación continúa de los productos.
8. Diferenciación. La organización se diferencia ya que tiene diferentes funciones lo que lo va a diferenciar internamente.
9. Equifinalidad: Esto quiere decir que los sistemas pueden alcanzar el mismo fin siguiendo caminos diferentes.
10. Límites o fronteras: Hace referencia a las barreras que existen entre el ambiente y el sistema.

2.4.7.3 PROPIEDADES DE LOS SISTEMAS ABIERTOS

1. Totalidad: La teoría general de sistemas establece que un sistema es una totalidad ya que sus componentes y propiedades podrán comprenderse como funciones de un sistema total. El interés que tiene la T.G.S es en los procesos que son transcendentales dentro del sistema no se trata solamente de ver cada una de sus partes y los resultados que estos dan si no mas bien todos sus componentes y atributos los que hacen que al final se tenga el objetivo deseado.
2. Objetivo. La teoría general de sistemas se muestra de acuerdo a que los sistemas luchan por mantenerse vivos a pesar de que estos en algún momento hayan fallado en su funcionamiento.
3. Equifinalidad: En los sistemas los resultados que obtengamos podrían provenir de situaciones iniciales diferentes, esto quiere decir que podríamos obtener un mismo fin de diferentes maneras ya que la conducta de los sistemas abiertos se basa en la independencia con respecto a las situaciones o condiciones iniciales, de igual manera podríamos tener diferentes resultados producidos por las mismas causas.
4. Protección y crecimiento: Según Cannon existen dos fuerzas en los sistemas las cuales son:
 - La fuerza homeostática: esta hace que el sistema continúe tal cual estaba antes.
 - La fuerza morfo genética, es contraria a la anterior, ya que esta provocaría cambios en el sistema.

5. Equipotencialidad: Este principio explica que podrían obtenerse diferentes estados partiendo de una misma situación inicial, lo que nos limitaría a no hacer predicciones ya que el pasado no sirve y el futuro es impredecible.

CAPITULO 3

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

3. 1 INTRODUCCIÓN

Hoy en día las empresas han dejado de planear solamente a corto plazo sino que han empezado a poner gran énfasis en la planificación estratégica a futuro tomando en cuenta ya no solo indicadores financieros, ya que el éxito de una empresa no depende únicamente de los beneficios monetarios que pueda obtener en un corto plazo. Esto hace que el uso del cuadro de mando integral sea cada vez más relevante en empresas tanto públicas como privadas para controlar su gestión ya que les permite realizar un control operativo a corto plazo enfocado en una visión y estrategia a largo plazo.

El cuadro de mando integral tiene su origen en los años 60, cuando en Francia se publicó algunos conceptos similares que se conoció como el Tableaux du Board el mismo que no tuvo mucho éxito; luego, en 1987 Analog Devices¹³(multinacional estadounidense productora de dispositivos semiconductores) diseñó un sistema de seguimiento a la estrategia al cual denominaron Scorecard; y finalmente, Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y el Consultor David Norton, notaron como en todas las organizaciones se daba un mayor énfasis en los indicadores financieros, dejando de lado otros aspectos no financieros que tenían mucha importancia y debían tener un seguimiento para lograr el éxito de la organización. Fue así que nació el Balanced Scorecard o cuadro de mando integral.

3.2 CONCEPTO

El cuadro de mando integral es un nuevo marco o estructura creada para integrar indicadores derivados de la estrategia, que sigue reteniendo indicadores financieros de la actuación pasada completados con inductores de la actuación financiera futura. Los inductores que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y

¹³ multinacional estadounidense productora de dispositivos semiconductores

crecimiento, se derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la Organización en objetivos e indicadores tangibles”¹⁴

3.3 BEBENEFICIOS Y DESVENTAJAS

3.3.1 BENEFICIOS

- Podemos ver como las acciones del día a día nos van afectando o beneficiando.
- Nos permite detectar de forma inmediata las desviaciones del plan estratégico.
- Es aplicable a cualquier tipo o tamaño de empresa incluso públicas.
- Permita una comunicación más directa con los empleados para que todos tengan claro a donde se dirigen y cuál es el papel que deben cumplir para contribuir al éxito.

3.3.2 DESVENTAJAS

- El modelo por sí solo no sirven de nada si no hay un buen análisis de los resultados obtenidos.
- Si los indicadores no se escogen con cuidado, el CMI pierde una buena parte de sus virtudes, porque no comunica el mensaje que se quiere transmitir.
- Algunas empresas adquieren un software y desean presurosos completar todas las plantillas que ahí le brindan sin tener muy claro la estrategia.

¹⁴ (Kaplan & Norton, 1997 pag 32)

- Otra limitación puede ser la complejidad de los mapas estratégicos.

3.4 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTION

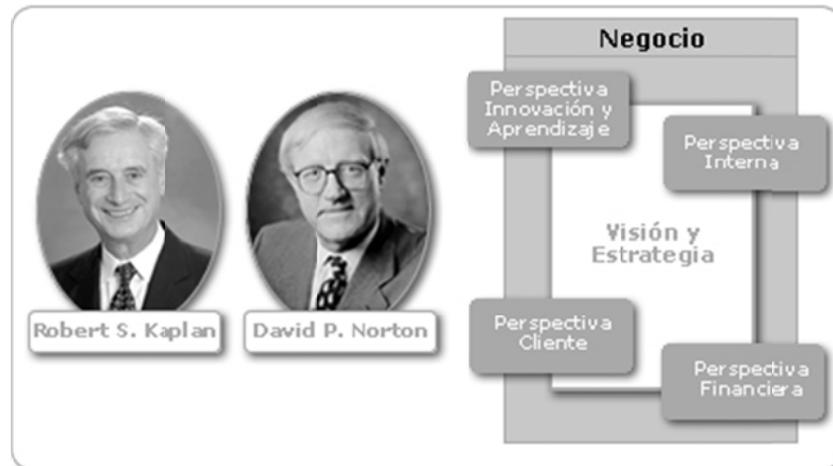
El control de gestión tradicional, pone énfasis en los indicadores financieros algo que no está mal pero debería buscarse un equilibrio ya que se están ignorando otros indicadores menos tangibles como la calidad de los productos o servicios, la satisfacción del cliente, el punto de vista del cliente interno y sus conocimientos entre otros.

Otra de las desventajas del sistema de gestión tradicional es que su información no es muy confiable para la toma de decisiones ya que ofrece información sobre datos pasados sobre los que ya nada se puede hacer, además alientan el pensamiento a corto plazo y no proporcionan información realista sobre la marcha de la empresa.

Si bien como habíamos indicado anteriormente el cuadro de mando no es algo nuevo y han existido distintas variaciones y modelos del mismo; el más difundido es el de Norton y Kaplan, el mismo que establece como puntos claves para llevar a cabo un control de gestión las siguientes perspectivas:

- Perspectiva Financiera: ¿Cómo nos ven nuestros accionistas?
- Perspectiva Cliente: ¿Cómo nos ven nuestros clientes?

- Perspectiva Interna o de Procesos: ¿En qué procesos debemos concentrarnos y ser excelente?
- Perspectiva de innovación y Aprendizaje: ¿Cómo debemos desarrollarnos?



Cada una de estas perspectivas en basadas en una misma visión y en una misma estrategia y para cada una formularemos los temas estratégicos, los objetivos, factores críticos de éxito, indicadores, metas y planes de acción.

3.4.1 EL PROCESO DE CREACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El cuadro de mando integral nos ayuda a que los empleados puedan comprender la situación actual de la empresa y lo que se desea lograr, algo muy importante si se quiere ser competitivo, ya que si les presentamos únicamente indicadores monetarios para gran parte de nuestra organización no significarán nada.

En la figura 21 podemos observar una visión general, presentada por Norton y Kaplan, de lo que es el proceso del cuadro de mando integral.

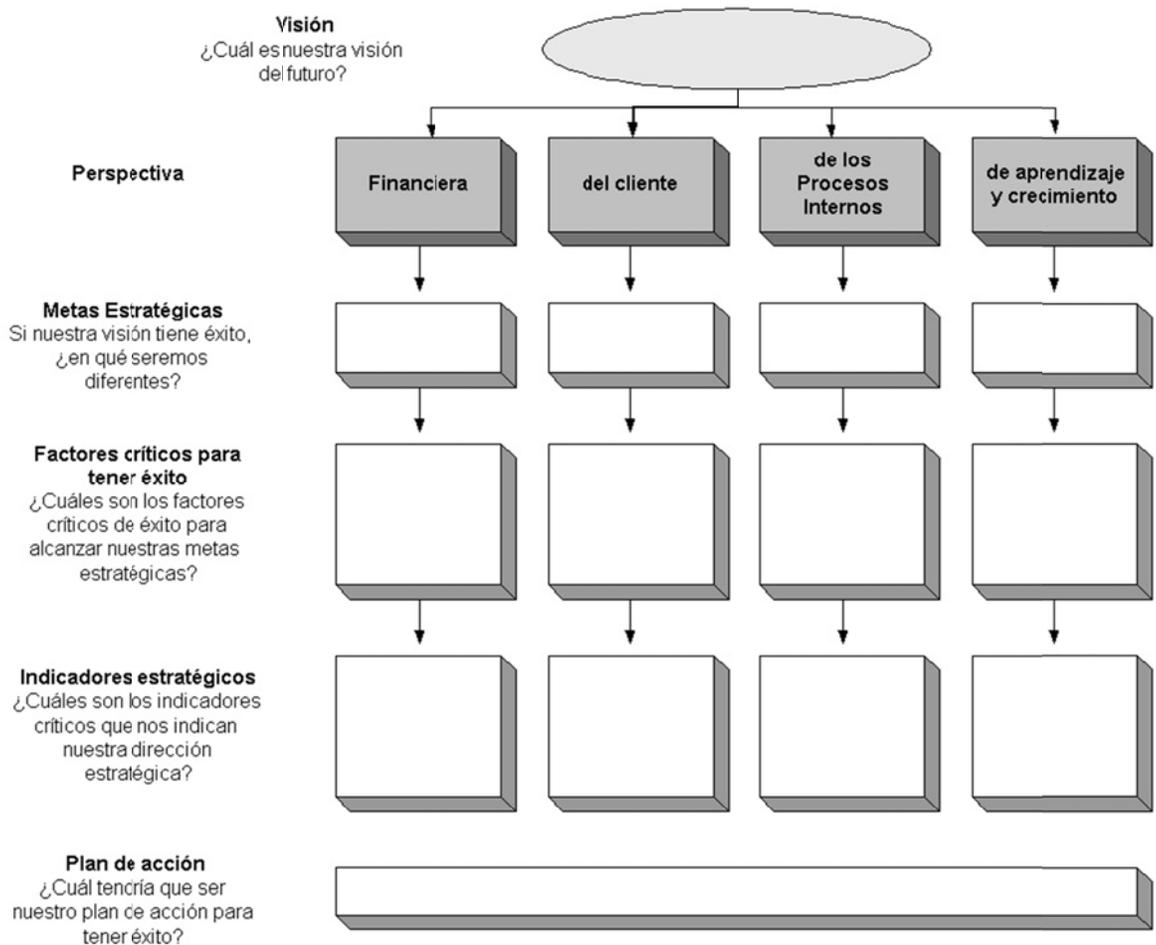


Gráfico 21

Los cuadros de mando integral pueden elaborarse por separado para cada unidad de negocio o en caso de empresas pequeñas uno solo para toda la organización, la duración del proceso de implementación dependerá del tamaño y de la situación de la organización, pudiendo tomar en empresas pequeñas como máximo seis meses y en otras más grandes complejos incluso algunos años. Sin embargo, cabe recalcar que un cuadro de mando integral nunca está completamente terminado ya que hay que actualizarlo y adaptarlo constantemente a los cambios y necesidades de la empresa.

Es importante que en el desarrollo del cuadro de mando participen el mayor número de personal posible y de todas las áreas, ya que así tendremos un punto de vista desde todos los niveles de la organización.

3.4.1.1 PASOS DEL PROCESO DE CREACIÓN



Gráfico 22

1. DEFINIR EL SECTOR Y ANALIZAR EL ENTORNO

Es primordial definir el sector en el que vamos a actuar y nuestra situación actual en el mismo, así como el entorno que nos rodea ya que el mismo así como puede contribuir a alcanzar nuestra visión, también puede obstaculizar el logro de la misma; por esto, es importante que las empresas se mantengan alerta a los cambios que puedan ocurrir y sean ágiles para cambiar su estrategia de ser necesario y adaptarse a los cambios.

En este primer paso lograremos aclarar nuestro escenario y trataremos de obtener una idea de cómo evolucionará en el futuro. Para esta determinación será de gran ayuda realizar el análisis PEST, el análisis FODA, y las cinco fuerzas de Porter tratadas en el primer capítulo.

2. ESTABLECER/CONFIRMAR LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA:

En el primer capítulo se plantearon ya conceptos de los que es la misión y la visión y se dieron algunas pautas para su formulación; así que brevemente las repasaremos nuevamente.

Como habíamos indicado La MISIÓN obedece a la Razón de ser de la Organización, responde al ¿Para qué está la empresa en el mercado?

La Visión en cambio; según, la Real Academia de la Lengua es la: “Declaración que ofrece una imagen futurística e idealizada de la organización y establece un contexto para las decisiones estratégicas, con el propósito de mantener el espíritu del negocio o su perspectiva”.

Debido al entorno tan cambiante en el que se desarrollan hoy en día las empresas, es importante que la visión sea analizada para ver si aún está de acorde a la realidad y de ser el caso replantearla.

También es importante que para que esta nos sirva realmente como un norte, no solo se la enmarque y se ponga en la pared; es importante que se comparta a todo el personal y esté presente siempre en cada plan estratégico, cada plan operativo en fin en cada tarea del día a día.

3. ESTABLECER LAS PERSPECTIVAS:

Cuando ya se tiene establecida la visión , claro el sector en el que nos desenvolveremos y nuestra situación actual es momento de determinar las perspectivas sobre las que vamos a desarrollar el cuadro de mando integral; como ya mencionamos anteriormente Kaplan y Norton plantean cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, proceso internos y de innovación y aprendizaje. Esto no quiere decir que obligatoriamente tengan que ser estas cuatro; por ejemplo, hoy en día muchas empresas que utilizan el cuadro de mando integral han decidido incluir la perspectiva del empleado. Las empresas pueden modificar las perspectivas dependiendo sus necesidades estratégicas, lo importante es que estas se interrelacionen entre sí.

4. DESGLOSAR LA VISIÓN SEGÚN CADA PERSPECTIVA Y ESTABLECER LAS METAS ESTRATÉGICAS GENERALES:

El propósito de este paso es transformar la visión y la estrategia en términos tangibles, es decir transformar ideas abstractas en indicadores y metas concretas.

Por lo tanto en este paso formularemos la estrategia global y estableceremos los temas estratégicos para cada perspectiva. En el capítulo uno hemos tratado ya el tema de la estrategia genérica; así, que solo agregaremos que dentro del CMI, la estrategia nos describe lo que se debe hacer para llegar a esa situación futura que es la visión; por lo tanto la visión y la estrategia siempre van alineadas la una con la otra.

Una vez definida la estrategia global, pasaremos a plantear las estrategias para cada perspectiva, estas deberán ir enfocadas en la estrategia global y la visión y deben estar interrelacionadas por lo que debe existir entre estas una relación causa y efecto. Por ejemplo:

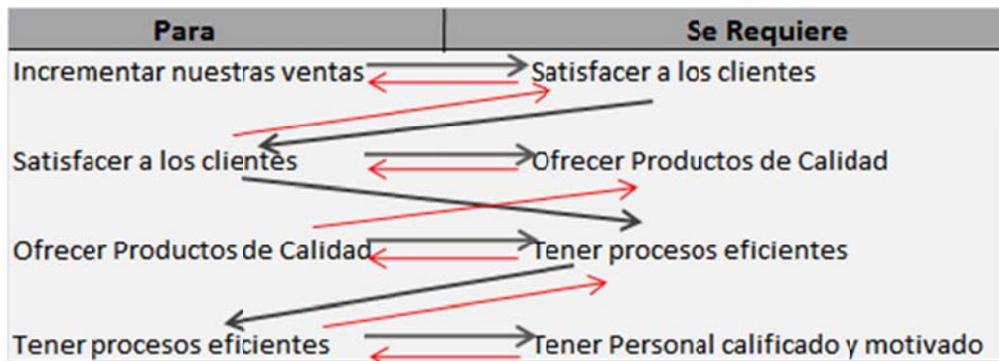


Gráfico 23

Esta relación causa y efecto es la que se conoce como la hipótesis estratégica y a partir de esta se plantean los objetivos. Para construir esta hipótesis estratégico tenemos que empezar de arriba hacia abajo pero la interpretación se hace de abajo hacia arriba.

Las líneas negras en el gráfico establecen el planteamiento que parte siempre desde la perspectiva financiera, y las líneas rojas establecen la interpretación, quedando de la siguiente manera:

Planteamiento	Interpretación
<p>Para incrementar mi nivel de ventas necesito tener clientes satisfechos, para tener clientes satisfechos necesito ofrecer productos de calidad, para ofrecer productos de calidad necesito tener personal calificado y motivado.</p>	<p>Si tengo personal calificado y motivado tendré procesos más eficientes, si tengo procesos más eficiente tendré productos de calidad, si ofrezco productos de calidad tendré clientes satisfechos, si tengo clientes satisfechos mi nivel de ventas se incrementará.</p>

Gráfico 24

Esta relación causa y efecto entre los distintos temas estratégicos de las diferentes perspectivas se conoce también como mapa estratégico y será el corazón del CMI, en el Gráfico 24 podemos ver un ejemplo un poco más complejo de la relación causa y efecto.

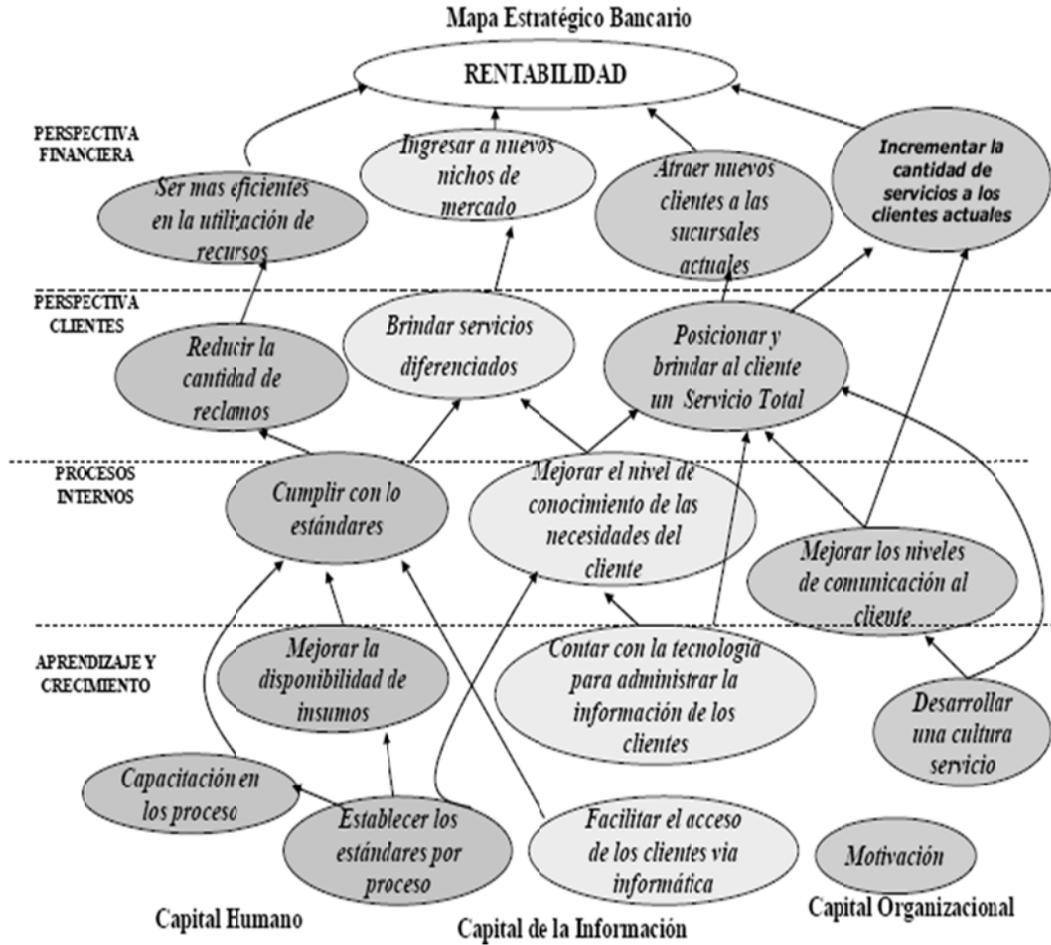


Gráfico 25

4.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

Esta perspectiva responde a la pregunta de ¿Cómo debemos ser vistos por nuestros accionistas?; en esta perspectiva intervienen muchos indicadores que actualmente se utilizan en los sistemas tradicionales de gestión. Los resultados de esta perspectiva nos indican si todas las estrategias aplicadas en todas las perspectivas están contribuyendo a la mejora de la organización.

Dentro de esta perspectiva tenemos dos principales estrategias que son:

- **Estrategia de Crecimiento**

Dentro de la estrategia de crecimiento podemos encontrar cuatro combinaciones posibles que nos ayudan a determinar la estrategia con la cual vamos a trabajar.

	Productos Actuales	Productos nuevos
Mercados Actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de Productos
Mercados Nuevos	Desarrollo de Mercados	Diversificación

Gráfico 26

Estrategia de Penetración de Mercados: Esta estrategia consiste en crecer en el mismo mercado y con los mismos productos.

Para lograr esto podemos definir una estrategia de marketing que nos ayuda a conseguir nuevos clientes en el mercado en el que estamos u ofrecer a nuestros clientes productos de nuestras líneas que todavía no han adquirido.

Estrategia de Desarrollo de Mercados: Consiste en ingresar en nuevos mercados con los productos que actualmente tenemos. Por ejemplo, si actualmente nuestro mercado está principalmente en la región de la Sierra trataremos de entrar con nuestros productos a las otras regiones del país.

La ventaja de esta estrategia es que vamos a vender productos que ya conocemos y sabemos cómo venderlos.

Estrategia de Desarrollo de Productos: Está estrategia consiste en ofrecer nuevos producto en los mismos mercados que tenemos actualmente.

Hay que tratar de crear nuevos productos que tengan relación con los productos que manejamos actualmente, para aprovechar el mercado que ya tenemos. Por ejemplo; si nuestra empresa se dedica a vender fideos y tallarines podemos incrementar a nuestra línea de productos pastas para lasañas.

Estrategia de Diversificación: Esta estrategia busca crear nuevos productos y venderlos a nuevos clientes. No es muy recomendada ya que es un reto muy grande debido a que no se tiene experiencia alguna en la venta de los nuevos productos y además no se conoce el mercado. Se recomienda usar esta estrategia cuando ya no tenemos éxito con las actividades actuales, se prevén cambios en el entorno que afectarán muy negativamente nuestra mercado, o cuando ya se han cubierto las otras tres posibilidades de crecimiento.

- **Estrategia de Productividad**

Esta estrategia consiste en optimizar el uso de los activos actuales o ya sea en una estrategia de reducción de costos.

4.2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Es esta perspectiva se determina como se va a crear valor para los clientes, gran parte de los esfuerzos de las empresas están enfocados en esto ya que de esta manera podrán

crear lealtad y fidelidad en los clientes, algo esencial para sobrevivir en el largo plazo ya que si no se está satisfaciendo las necesidades de los clientes simplemente estos dejarán de comprarnos.

Es esencial determinar qué es lo que genera satisfacción a nuestro cliente y que es lo que espera del producto o servicio, por ejemplo si le da prioridad al precio, calidad, tiempos de entrega, imagen, etc., una vez definido esto podremos plantear las estrategias necesarias en esta perspectiva.

Es importante considerar lo que el cliente realmente quiere y no solamente en suposiciones de algunos de los miembros de la organización, también es importante estar alertas a cualquier cambio que se produzca respecto a que satisface a nuestro cliente, para esto se pueden realizar investigaciones constantes para detectar cualquier cambio, de esta forma estaremos previniendo la posible pérdida en la fidelidad la cual se verá reflejada en nuestros indicadores financieros.

4.3. PERSPECTIVA DE PROCESO INTERNO

Esta perspectiva busca identificar los procesos más críticos para lograr el cumplimiento de los objetivos en las perspectivas de clientes y accionistas.

Podemos asociar esta perspectiva con la cadena de valor, ya que esta nos permite analizar cada una de las actividades realizadas y su valor en el proceso productivo. Kaplan y Norton plantean un modelo de cadena genérica de valor (gráfico 27), que presenta algo así como una plantilla que las empresas pueden adaptar a sus necesidades y realidad para crear su cadena de valor. Este modelo abarca tres procesos principales:

- Proceso de Innovación

- Proceso Operativo
- Proceso de Servicio Post-Venta

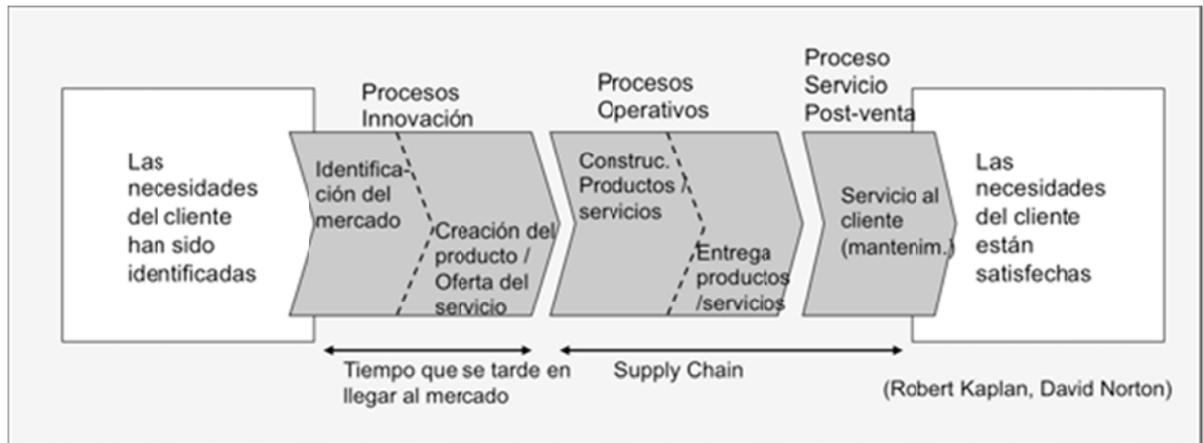


Gráfico 27

Proceso de Innovación

Este proceso es la base ya que aquí se identifican las necesidades de los clientes, en función de las cuales se crearán los productos o servicios para satisfacerlas; hoy en día aún existen muchas empresas que no consideran al proceso de innovación como crítico en su cadena de valor, si bien hay empresas que pueden ser más sensibles que otras en este punto todas necesitan saber si lo que van a desarrollar tiene un mercado, porque de nada les serviría hacer excelentes productos de la mejor calidad si no es lo que la gente necesita y quiere.

Cabe recalcar que no basta solamente con innovar, ser creativos y originales si estas nuevas ideas no salen de una investigación de lo que el cliente está buscando, es por esto que muchos productos a pesar de ser originales fracasan.

Como podemos ver en el gráfico anterior el proceso de innovación consta de dos etapas: Identificación de mercado y Creación de producto/Oferta del servicio.

Identificación del Mercado: Una vez que conozcamos la necesidad latente que vamos a satisfacer, necesitamos conocer nuestro mercado, es decir el tamaño las preferencias específicas de los clientes, los precios que están dispuestos a pagar, etc.

Creación de producto/Oferta del servicio: Una vez identificado el mercado se pasará a diseño y desarrollo de los nuevos productos o servicios.

Proceso Operativo

El proceso operativo inicia con la recepción de un pedido y termina con la entrega del mismo, esta parte del proceso hace referencia a la fabricación del producto propiamente dicha y las tareas suelen ser repetitivas. Aquí se suelen tomar mucho en cuenta estrategias de calidad, tiempos, etc.

Proceso de Servicio Post-Venta

Esta es la etapa final de cadena interna de valor y hace referencia principalmente a los servicios que ofrece la compañía luego de producida la venta, por ejemplo lo que son garantías, servicios de reparación, entre otros.

4.4. PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

Esta perspectiva nos proporcionará la infraestructura necesaria para poder lograr exitosamente el cumplimiento de las otras tres perspectivas, y desarrolla objetivos e indicadores para desarrollar el crecimiento y aprendizaje de la organización.

Dentro de esta perspectiva se deben tomar en cuenta los siguientes temas:

- Capital Humano: Está relacionado con las competencias del personal con el que contamos.
- Capital de la información: Hace referencia a las capacidades de los sistemas de la información con los que contamos.
- Capital Organizacional: Mide la motivación e iniciativas del personal.

5. ESTABLECER LOS OBJETIVOS

En el capítulo uno hemos establecido ya algunos conceptos de objetivos y los parámetros para establecerlos; así que solo acotaremos que los objetivos permiten la operativización de la estrategia, y se derivan de los temas estratégicos. Gráfico 28

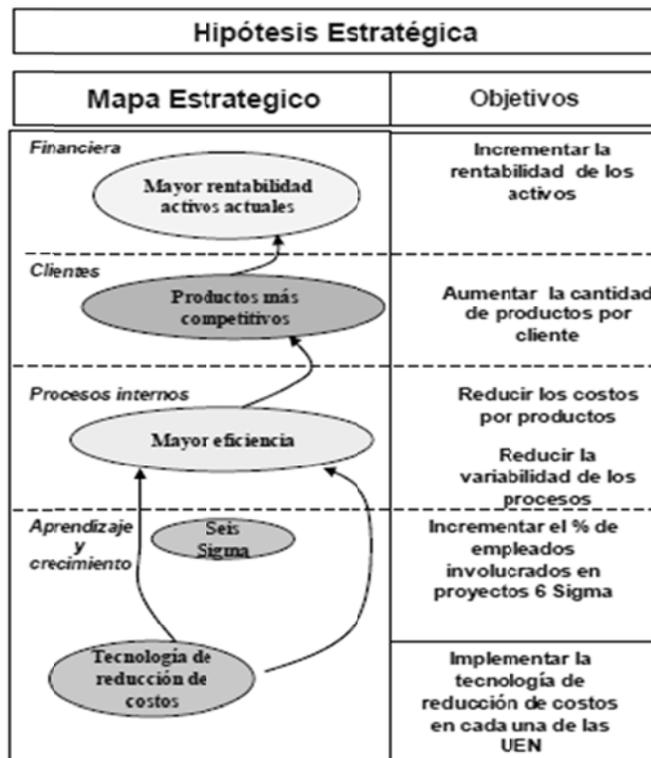


Gráfico 28

Algunos ejemplos de objetivos que pueden plantearse por perspectiva serían:

Financiera

- Incrementar la rentabilidad por clientes
- Mejorar la productividad de ventas

Del Cliente

- Incrementar la satisfacción de los clientes
- Incrementar la lealtad de los clientes

Procesos Internos

- Proveer un servicio Premium
- Ventas cruzadas

Desarrollo y Aprendizaje

- Crear una cultura orientada al cliente
- Incrementar el conocimiento compartido.

6. ESTABLECER LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Este paso consiste en identificar y ordenar por orden prioritaria los principales factores que nos ayudarán a cumplir las metas estratégicas y objetivos establecidos previamente. Este listado de factores será nuestra base para más adelante desarrollar los indicadores.

7. DESARROLLAR INDICADORES

Los indicadores nos ayudan a controlar y medir el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos; estos se van a derivar de los factores críticos de éxito.

Algunos ejemplos de indicadores según las perspectivas pueden ser:

Perspectiva Financiera

- Margen de Beneficio
- Valor de mercado
- Rendimiento del Capital Empleado

Perspectiva del Cliente

- Índice de Clientes Satisfechos
- Número de Clientes
- Costo/Cliente

Perspectiva de Procesos Internos

- Tiempos Promedio de entregas
- Tiempo de espera en producción
- Rotación de Inventarios

Perspectiva de Desarrollo y Aprendizaje

- % de empleados que no requieren supervisión
- Índice de empleados satisfechos
- Inversiones en Investigación

Para evitar problemas en el uso e interpretación de los indicadores es importante que para cada indicador se plantee una tabla que indique básicamente lo siguiente:

Nombre del Indicador	
Fórmula de Cálculo	
Personal Responsable	
Frecuencia de Medición	
Frecuencia de Revisión	

Gráfico 29

Se recomienda que la medición esté distanciada de la revisión de la siguiente manera:

<i>Frecuencia de Medición</i>	<i>Frecuencia de Revisión</i>
Por horas	Por día
Por día	Por semana
Por semana	Por mes
Por mes	Por trimestre
Por trimestre	Por semestre.

Gráfico 30

Como habíamos indicado los indicadores se derivan de los objetivos y su base son los factores críticos de éxito. Gráfico 31

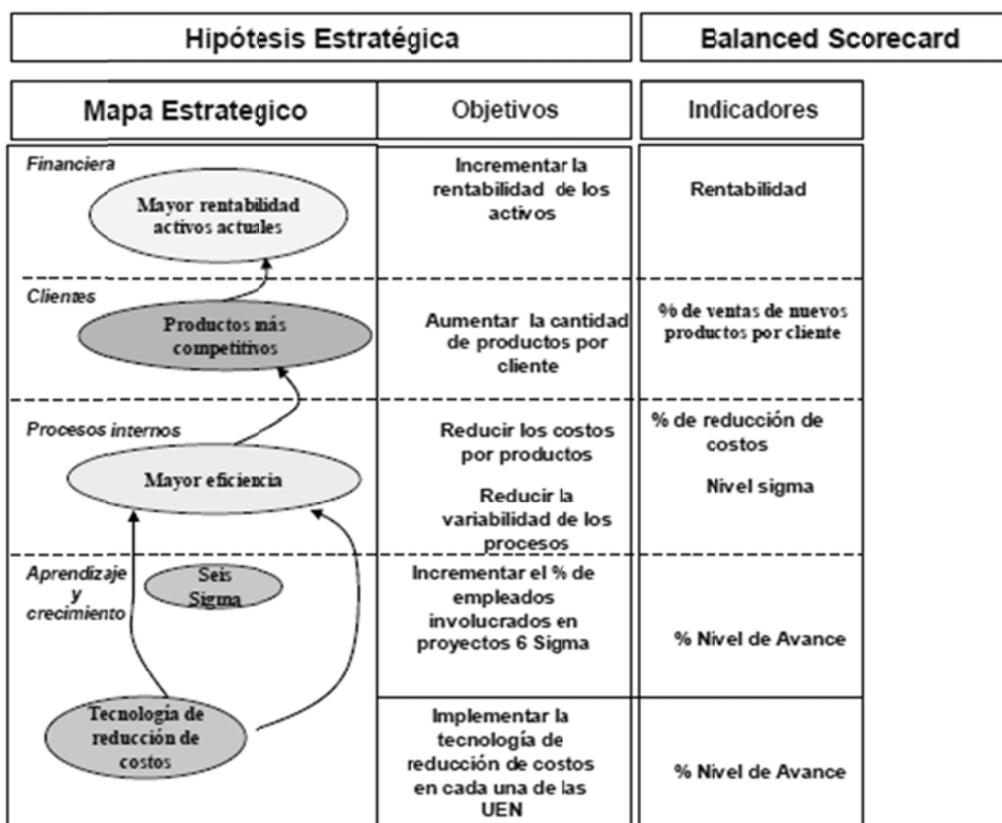


Gráfico 31

8. PLANTEAR METAS

Cada indicador debe contar con la situación actual y una meta óptima a alcanzar y el tiempo en el que se espera alcanzarla, se pueden establecer metas a corto y largo plazo.

Cada meta debe contar con un rango de aceptación; por ejemplo:

META 90%		
Menos a 75%	Entre 75% y 90%	Mayor a 90%
Mal	Precaución	Excelente

Gráfico 32

Fuente: Las Autoras

Los rangos se podrán establecer dependiendo de los indicadores y de las necesidades de la empresa.

La tabla de los indicadores y sus metas quedaría más o menos así:

Indicador	Situación Actual	META 90%		
		Menos a 75%	Entre 75% y 90%	Mayor a 90%
% de clientes que responden excelente	75%	Mal	Precaución	Excelente

Gráfico 33

Fuente: Las Autoras

Hay empresas que establecen un solo rango para todos los indicadores.

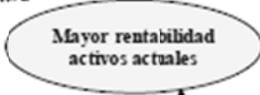
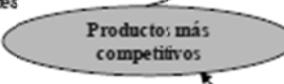
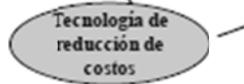
Hipótesis Estratégica		Balanced Scorecard	
Mapa Estratégico	Objetivos	Indicadores	Metas
<i>Financiera</i> 	Incrementar la rentabilidad de los activos	Rentabilidad	>80 % de las veces
<i>Clienæs</i> 	Aumentar la cantidad de productos por cliente	% de ventas de nuevos productos por cliente	20 %
<i>Procesos internos</i> 	Reducir los costos por productos Reducir la variabilidad de los procesos	% de reducción de costos Nivel sigma	20 % 4 Sigma 2006
<i>Aprendizaje y crecimiento</i> 	Incrementar el % de empleados involucrados en proyectos 6 Sigma	% Nivel de Avance	
	Implementar la tecnología de reducción de costos en cada una de las UEN	% Nivel de Avance	

Gráfico 34

9. FORMULAR UN PLAN DE ACCIÓN

Este plan de acción comprende todas las iniciativas, actividades, los responsables y los recursos; que se necesitarán llevar a cabo para el cumplimiento de un objetivo, también incluirán calendarios de cumplimientos e informes; entre otros, Gráfico 35. Este plan de acción junto con los indicadores es uno de los principales documento que posee la administración para ejercer control.

OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA	PRESUPUESTO
Conseguir apoyo financiero de los Bancos Éticos, con fondos revolventes.	Elaborar proyectos de factibilidad por un equipo interdisciplinario	FUNALGODÓN; SNV; Consultores	Oct 2005 a Dic 2005	Aporte de los socios y los productores de FUNALGODÓN, SNV
	Socializar la propuesta con el sector productivo	FUNALGODÓN; SNV; Ministerio de Agricultura	Ene 2006 a Jul 2006	FUNALGODÓN; Ministerio de Agricultura; SNV; Consejo Consultivo
	Estructurar mecanismos, como el seguro agrícola, con participación de los actores de la cadena	FUNALGODÓN; SNV; Organizaciones de Productores	Ago 2006 a Dic 2006	Aporte de los socios y los productores de FUNALGODÓN

Gráfico 35

Hipótesis Estratégica		Balanced Scorecard		Plan de Acción	
Mapa Estratégico	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas	Presupuesto
	Incrementar la rentabilidad de los activos	Rentabilidad	>80 % de las veces		
	Aumentar la cantidad de productos por cliente	% de ventas de nuevos productos por cliente	20 %		
	Reducir los costos por productos	% de reducción de costos	20 %		
	Reducir la variabilidad de los procesos	Nivel sigma	4 Sigma 2006	Desarrollo de Equipos de Seis Sigma Plan de Capacitación	
	Incrementar el % de empleados involucrados en proyectos 6 Sigma	% Nivel de Avance		Plan de Cambio Cultural	
Implementar la tecnología de reducción de costos en cada una de las UEN	% Nivel de Avance		Plan de Dirección Tecnológica		

Gráfico 36

10. IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO

Una vez establecidos todos los pasos y los principales conceptos relacionados al cuadro de mando integral, pasaremos a la creación e implementación del mismo. Es importante recalcar que no todos los CMI deben tener la misma estructura ni seguir los mismos pasos, no es una camisa de fuerza, pueden existir variaciones de forma pero no de fondo.

La matriz del CMI quedaría más o menos así:

<i>Tema Estratégico</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>	<i>Iniciativas</i>
<i>Perspectiva Financiera</i>				
<i>Perspectiva del Cliente</i>				
<i>Perspectiva de Procesos</i>				
<i>Perspectiva Aprendizaje</i>				

Gráfico 37

Y luego se puede proceder a adaptar este al sistema de tecnología que vayamos a utilizar y con la estructura que se acople a nuestras necesidades, pueden existir CMI que indiquen resultados para un año, varios años, etc., de igual manera la presentación para facilitar el control puede variar lo más común que se utiliza es establecer colores para resaltar el cumplimiento de las metas, principalmente se usan los colores rojo, amarillo y verde, aunque son los más comunes hay empresas que suelen utilizar el azul como señal de que el indicador ha sobrepasado la meta y se encuentra en un grado de excelencia.

	Peligro
	Precaución
	Bien
	Excelente

Gráfico 38

Para que el Cuadro de mando Integral sea una herramienta dinámica de control de gestión, necesita tener un plan de implementación, un seguimiento continuo y que se cuente con sistemas y tecnología de la información que faciliten la recolección de datos y la entrega de informes. Este plan de implementación debe contar con especificaciones, reglas y sugerencias de cómo se va a aplicar al trabajo diario.

La figura 39 y 40 muestran algunos ejemplos de cómo podría quedar un cuadro de mando integral ya aplicado, como indicamos la estructura dependerá de las necesidades de la empresa y de los sistemas tecnológicos que utilicen.

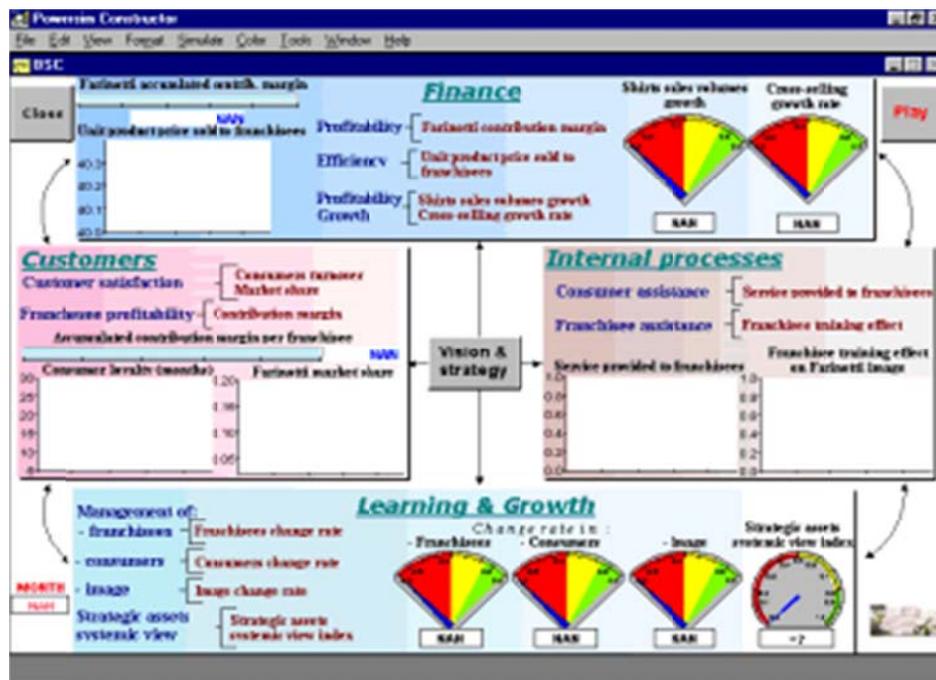


Gráfico 39

			<i>Meta Propuesta</i>									
			Situación Actual	Año 1 2008			Año 2 2009			Año 3 2010		
				Peligro	Precución	Excelente	Peligro	Precución	Excelente	Peligro	Precución	Excelente
Perpectiva del Cliente	<i>Objetivo</i>	<i>Indicador</i>										
	Incrementar el nivel de satisfacción del cliente	% de clientes que responden excelente	0.15	0.15		0.2	0.2		0.3	0.30		
	Tener la mayor información disponible en un tiempo reducido	Nivel de satisfaccion de clientes										
		Numero de quejas	60	60	30	30		5	15			5
	Reducir las demoras en los diferentes procesos	Cantidad de Demoras sufridas en los distintos										
	Minimizar el Numero de errores en los procesos	Numero de errores por proceso										
Perpectiva de los procesos internos	Incrementar los niveles de cumplimiento según	% de procesos que cumplen los estandares										
	Incrementar la cantidad de servicios	% de servicios normalizados										
	Reducir los tiempos de respuesta al cliente	% de reducción del tiempo de entrega										
	Garantizar el nivel de cumplimiento de los	Numero de No Conformidades										
	Reducir la probabilidad de atraso en los	% de probabilidad de ocurrencia de un atraso										
	Ajustarse a los cambios de la industria	% de cumplimiento de auditorias externas e										
	Garantizar el cumplimiento de la	% de incumplimientos de la normativa de los procesos										
Capital	Aumentar los niveles de competencia del	% de personal que cumple con las competencias										
	Incrementar el nivel de desempeño del	% de personal que cumple la meta minima de evaluación										
ión	Contar la tecnología necesaria establecida	% de areas totalmente equipadas según el Plan										

Gráfico 40

3.4.2 SISTEMAS Y TECNOLOGIAS DE LA INFORMACIONA PARA LOS CUADROS DE MANDO INTEGRAL

Un reto que sigue enfrentando el cuadro de mando integral es la recolección de datos; el principal reto radica en la veracidad de la información ingresada, segundo en contar con un sistema eficiente para la recolección de los mismos.

Para la recolección de datos tendremos que decidir qué tipo de TI usaremos; hay tres categorías de la TI que podemos considerar dependiendo de las necesidades de la empresa.

3.4.3.1 PRIMERA GENERACIÓN: ÁREA DE ACCIÓN DEL USUARIO

Este sistema se basa en datos que pueden provenir tanto de fuentes manuales como automáticas, esta generación se caracteriza por ser de fácil acceso a los datos y la información que presenta es sencilla y fácil de comprender por los usuarios; en esta generación se pueden desarrollar aplicaciones con Excel, visual basic, entre otros.

3.4.3.2 SEGUNDA GENERACIÓN: SISTEMAS EJECUTIVOS DE INFORMACIÓN.

Estos tipos de sistemas permiten la recolección automática de datos, que provienen de otros sistemas que ya están en funcionamiento, y crean un cuadro de mando más sofisticado permitiendo al usuario averiguar porque ciertas cifras del cuadro de mando integral han evolucionado de determinada manera.

En esta generación se pueden usar aplicaciones como el OLAP (Online Analytical Processing) y Pearl; estos tipos de aplicaciones permiten que se hagan los cálculos estadísticos y se den proyecciones; además, permite comparar indicadores para ver como se interrelacionan entre sí, es decir, como se afectan mutuamente.

3.4.3.3 TERCERA GENERACIÓN: MODELO DE SIMULACIÓN

Este tipo de sistemas permite simular el desarrollo de la empresa con hipótesis y datos históricos. Es decir nos permite establecer una relación causa y efecto entre hechos que podrían ocurrir y cómo afectaría a nuestros indicadores. Una herramienta muy útil en esta generación es la herramienta ithink.

Demás está decir que el sistema de cuadro de mando no consisten solo en colocar indicadores y generar informes, lo que realmente los harán útiles serán las discusiones análisis y decisiones que tomemos sobre estos resultados.

El modelo de cuadro integral es solo una estructura para describir la visión y la estrategia en términos de objetivos, metas e indicadores pero si no se hace el seguimiento con sistemas de información y los resultados especificaciones y demás no son comunicados al personal de la empresa y este no sabe que es lo que se espera de ellos este cuadro de mando no servirá de nada.

CAPITULO 4

APLICACIÓN

4.1 INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

4.1.1 HISTORIA

Fideos y Tallarines RICAPASTA se crea en el año 1973, en un sector industrial farináceo que no tenía un segmento definido, la empresa nace por la necesidad de su fundador; Luis Alfredo Burgos Salvas, nacido en la ciudad de Guayaquil, luego de haber visitado Cuenca por motivos laborales decide radicarse en la ciudad, por esta razón emprende lo que hoy conocemos como Fábrica de Fideos y Tallarines RICAPASTA.

En sus inicios la producción de la empresa era de manera manual, esto hasta que su creador empezó a diseñar máquinas y procesos que aumentarían la productividad, tratando de satisfacer el mercado local.

Se pensó tener presencia en el parque industrial, y con esto poder crecer y lograr objetivos de producción a gran escala, sin embargo en ese entonces no se contó con el capital suficiente y se pensó en la alternativa de comprar un terreno aledaño al parque industrial que estaba ubicado en la Ciudadela Calderón. Este terreno estaría destinado para construcción de una vivienda y en el patio junto tener las instalaciones de la empresa, por esta razón todo el personal era familiar, no se contaba con mano de obra externa en un inicio, pero la gran acogida y calidad del producto fue haciendo que su producción se incrementara lo que llevó a su creador a tomar decisiones estratégicas de ampliaciones y contratación de personal para poder cubrir con las demandas del sector.

En sus inicios solamente se elaboraba tallarín si bien el fideo se comercializaba, este era adquirido a través de proveedores, no es hasta el año 2009 que se realiza la compra de maquinas para elaborar fideo, lo que ayudó a la empresa a ampliar su mix de productos.

4.1.2 DATOS GENERALES

4.1.2.1 Segmento:

RICAPASTA se enfoca principalmente a la clase media-baja y baja.

4.1.2.2 Productos:

Su cartera de productos está compuesta de:

Tallarines:

- Tallarín Delgado
- Tallarín Grueso
- Tallarín largo de Casa.

Fideos:

- Capeletti
- Lazo Mediano
- Chochito
- Lazo 900
- Margarita.

Tanto el tallarín como el fideo vienen en presentaciones de:

- 250 gramos
- 400 gramos
- 500 gramos

Los fideos se venden también a granel.

4.1.2.3 Precios:

- 250 gramos – paca de 50 fundas a \$16.
- 400 gramos – paca de 25 fundas a \$12,50.
- 500 gramos - paca de 25 fundas \$16.

A granel:

- Saco de 20kg \$20
- Saco 10kg \$10

4.1.2.4 Clientes:

Actualmente, se cuenta con 187 clientes fijos, de los cuales todos se encuentran en las provincias pertenecientes a la zona del austro, siendo el mercado más fuerte la provincia de Morona Santiago.

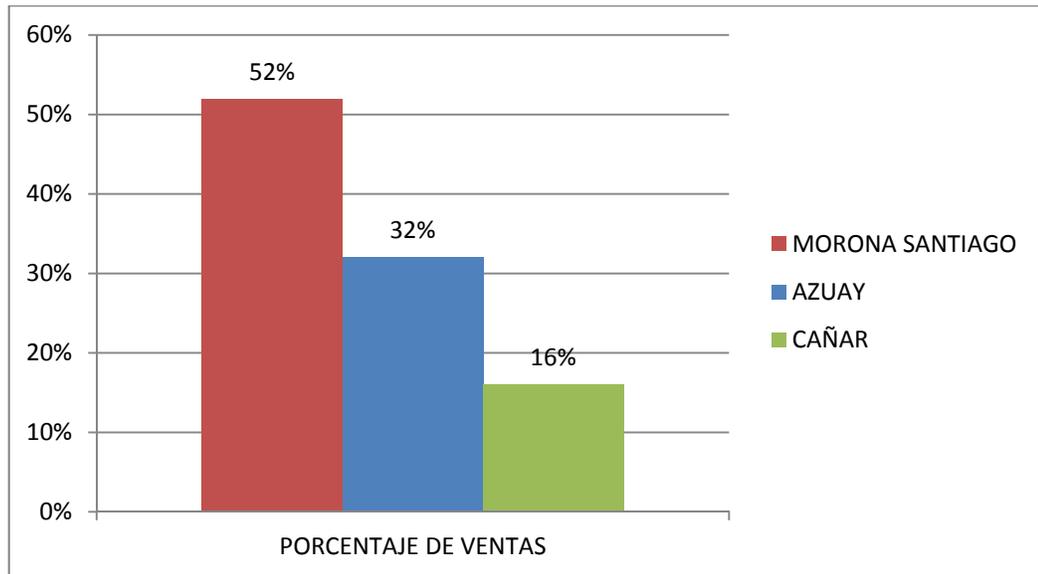


Gráfico 41

Fuente: Las Autoras

4.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Actualmente, tras el fallecimiento de su fundador, la fábrica se encuentra en manos de la Señora Olga Mendoza Burgos, viuda de LUIS ALFREDO BURGOS SALVAS. Al igual que en sus inicios la fábrica se desenvuelve como negocio unipersonal; a finales del 2010 se obtuvo la calificación artesanal emitida por el Ministerio de Producción quedando así en el 2011, dentro del ámbito tributario, como una persona natural no obligada a llevar contabilidad.

RICAPASTA cuenta actualmente con un plan estratégico el cual no se cumple a cabalidad, de ahí nace la necesidad de implementar un cuadro de mando en el cual se plasme, dirija y mida los procesos y así poder mantener un control sobre el negocio.

Sin embargo, RICAPASTA ha logrado posicionarse en el segmento al que se enfoca, obteniendo rendimientos que justifican su existencia.

4.3 PROCESOS DE LA EMPRESA

4.3.1 PROCESO PRODUCTIVO

El proceso productivo de RICAPASTA es en línea, como sabemos los productos que elaboran son fideos y tallarines; la materia utilizada para su elaboración es harina de trigo fortificada y agua.

La maquinaria utilizada en el proceso productivo es la siguiente:

- ❖ Mezcladora

- ❖ Laminadora
 - Laminadora A
 - Laminadora B
 - Laminadora C

- ❖ Picadora

❖ Tallarinera

A continuación se explica a detalle el proceso y el uso de cada una de las máquinas:

Mezcladora

En esta máquina es donde se da inicio al proceso de producción, aquí es donde se mezcla la materia prima para la elaboración del fideo y tallarín, esta como todas las demás funcionan con energía eléctrica.

La función básica de esta máquina es la de lograr una mezcla homogénea de la materia prima para la elaboración del producto final.

Este es un punto básico dentro del proceso productivo, pues es donde se tienen que colocar las cantidades correctas de materia prima, básicamente se introducen al proceso medio quintal de harina y agua, como se puede apreciar en las siguientes imágenes; para que la mezcladora proceda a elaborar la masa con la que se elaboran los productos terminados como son el fideo y el tallarín.

Mezcladora



Laminadora

Dentro de esta descripción procederemos a encasillar a las tres máquinas que se pueden observar en las imágenes a continuación. La labor en estas máquinas es incorporar la masa que sale de la mezcladora para proceder a compactarla y elaborar con ellas una lamina, de ahí su nombre.

Dependiendo del tipo de fideo o tallarín que se vaya a elaborar, dicha lámina debe tener cierto espesor para poder procesarla, de esta manera de acuerdo con las necesidades se envía a la laminadora A, B o C para obtener el rollo hecho de la masa laminada según las necesidades del producto a elaborarse, aquí no solo se pueden obtener láminas de diferente grosor sino que también se obtienen los rollos elaborados con estas laminas de masa de diferentes tamaños tal como se necesitan para el siguiente proceso. El paso del

laminado es el segundo dentro del proceso productivo; en las siguientes imágenes se puede observar cómo trabajan cada una de las laminadoras:

Laminadora A



Laminadora B



Laminadora C



Dependiendo de qué tipo de producto se vaya a elaborar se envía la masa laminada a la picadora o a la tallarinera, estas dos máquinas se explican a continuación:

Picadora

Esta máquina funciona a base de moldes, estos moldes dependiendo del tipo de fideo que se quiera elaborar tienen que ser cambiados para sacar varios ejemplares distintos para cumplir con las necesidades de producción, la función esencial de esta máquina es entregar el producto prácticamente terminado para ser secado y empacado.

Picadora



Tallariner

Esta máquina cumple en general la misma función de la picadora, con la diferencia de que esta se utiliza única y exclusivamente para la producción de tallarín, al igual que la picadora trabaja en base a moldes que definirán el tipo de tallarín que se va a producir, según las necesidades y requerimientos del mercado a actualmente se producen tres tipos de tallarín, grueso, delgado y tallarín largo de casa.

Tallarinera



Si bien hasta aquí llega el proceso de producción en lo que es maquinaria cabe indicar, que aquí no termina la elaboración del fideo ni del tallarín; luego de que el fideo y el tallarín salen de la Picadora y de la Tallarinera se encuentran todavía con la masa suave y húmeda y son colocados en bastidores; los mismos que son llevados a cuartos de secado, en estos cuartos mediante un sistema de calderas que funciona a base de gas se procede a secar el fideo para obtener el producto terminado, luego de más/menos trece horas dentro del cuarto de secado el producto obtenido es llevado a la fase de empaque en la cual el fideo y el tallarín son empacados en fundas individuales de diferente peso y estas pasan a formar parte de las pacas de 25 o 50 fundas.

Bastidores



Secaderos



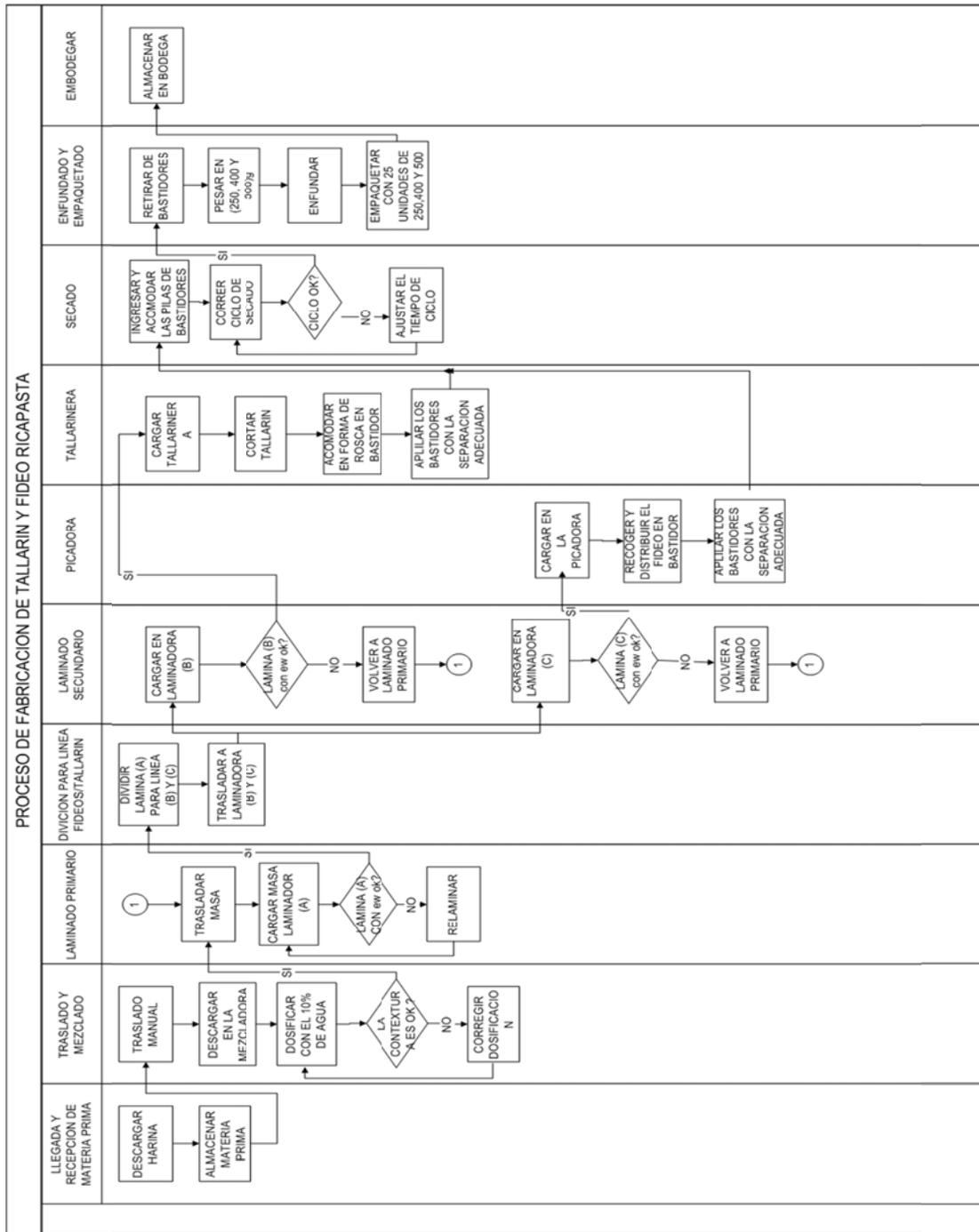
Producto terminado



Bodega



A continuación se explica el proceso de producción para la elaboración del fideo y del tallarín mediante un diagrama de flujo en el cual se expone cada una de las partes que conforman la producción, desde la recepción de la materia prima hasta el empaclado y almacenado; aquí termina el proceso de producción y se da inicio a la etapa de comercialización.



Como se puede observar el inicio del proceso es el mismo para cualquier tipo de producto que se desee elaborar y hay ciertas funciones que serán iguales para todos; sin embargo, en un punto de la producción se debe dividir el proceso según el producto deseado para luego proceder con el secado y empaçado, procesos en los cuales otra vez las actividades son las mismas para cualquier tipo de producción que se haya elegido hacer.

4.3.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

4.3.2.1 PLANIFICACION

4.3.2.1.1 ANALISIS ESTRATEGICO

4.3.2.1.1.1 ANALISIS DEL ENTORNO

4.3.2.1.1.1.1 ENTORNO GENERAL.- ANALISIS PEST

ENTORNO POLITICO

En los últimos años con el crecimiento del sector industrial se ha visto afectado el medio ambiente debido a la falta de responsabilidad social por parte de los empresarios, aunque en el Ecuador años atrás ya han existido pronunciamientos en otras leyes y reglamentos que hacen referencia a la protección del medio ambiente en estos últimos años esto se ha enfatizado por parte de las autoridades estatales que han empezado a regular esta situación.

Es por esto que las autoridades del cantón Cuenca con su organismo CGA (Comisión de Gestión Ambiental) ha comenzado a controlar el cumplimiento de la Ordenanza Municipal (ANEXO 1) expedida por la Municipalidad de Cuenca, sobre Estudios

Ambientales; teniendo así las empresas que obtener una licencia ambiental (ANEXO 2) para el funcionamiento.

Sin embargo, en la estrategia empresarial de Fideos y Tallarines RICAPASTA se tomaron cartas en el asunto, ya que en particular la empresa está ubicada en un sector totalmente urbano correspondiente a la Ciudadela Calderón por esta razón se utilizó el certificado otorgado por concepto Artesanal (ANEXO 3) y con esto la normativa se cumplió y se obtuvo el permiso ambiental correspondiente

Por otra parte, el cumplir con los estándares establecidos en el manual de buenas prácticas de manufactura ha ayudado a la empresa a cumplir con lo que se establece en los requisitos sanitarios del producto.

ENTORNO ECONOMICO

El principal factor a considerar dentro del entorno económico es el precio del trigo ya que este oscila de acuerdo a la oferta y demanda global, lo que hace variable el costo de producción.

En el Ecuador el Gobierno no interviene en la fijación de precios del trigo ni de sus derivados, lo que implica que en el país los precios de los mismos varíen, frente a esto la fábrica tiene la política de fijación de precios manteniendo estable el margen de utilidad y comparando con los precios de la competencia.

ENTORNO SOCIAL

En el entorno social las oportunidades que se presentan para la industria de las pastas es el aumento poblacional con el consiguiente aumento del consumo de los productos básicos en los que se encuentra el tallarín y el fideo, por lo que un mejoramiento en la gestión de mercadeo de RICAPASTA puede llevar al incremento de sus ventas y la necesidad de ampliar su capacidad instalada, lo que permitiría mantenerse en el tiempo.

El gusto del consumidor tiene una tendencia al consumo de tallarines y fideos prensados, en los sectores medio-alto y alto, por lo que sería conveniente invertir en maquinaria para desarrollar este tipo de producto y así diversificar y ampliar el mix de productos.

ENTORNO TECNOLÓGICO

El desarrollo tecnológico en todas las industrias evoluciona constantemente, siendo una ventaja competitiva muy alta para las empresas que están en capacidad de adquirir esta nueva tecnología y adaptarla a sus procesos.

La procedencia de la maquinaria para las industrias farináceas es principalmente Italia y hoy en día de China, las empresas que han adquirido esta tecnología son empresas grandes que han sistematizados casi por completo sus procesos y tienen un gran volumen de producción.

Si bien RICAPASTA al momento es una empresa artesanal y cubre su demanda, es indispensable la adquisición de nueva tecnología para cumplir su objetivo de crecimiento y poder abastecer a nuevos mercados que se han dejado a un lado en el pasado por una escasez de producción.

4.3.2.1.1.1.2 ENTORNO COMPETITIVO

5 FUERZAS DE PORTER

1. Amenaza de Nuevos Competidores:

Las barreras de entrada para empresas que intentan ingresar a competir en el segmento de RICAPASTA son de nivel medio, ya que si bien la inversión inicial no es muy alta es un tanto complicado realizar dicha inversión para tratar de competir en un mercado donde las empresas que actualmente existen tienen muchos años de experiencia y han logrado conseguir la lealtad del cliente; además, el margen de utilidad es pequeño.

2. Poder de Negociación de los Cliente

Al ser los productos que ofrece RICAPASTA commodities y no tener ninguna diferencia con los productos de la competencia el poder de negociación de los clientes es alto, por lo que se debería prestar atención a las peticiones de los mismos y sobre todo a lo que la competencia les está ofreciendo.

Los precios y tiempos de entrega son los principales factores con los que la empresa tiene que negociar constantemente.

3. Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación que tienen los proveedores sobre RICAPASTA, es alto ya que el volumen de producción no permite adquirir materia prima directamente de los productores, debido a que el requisito de estos es la adquisición de 200 quintales de harina a la semana y lo que la empresa necesita para cubrir su demanda son 70 quintales; por lo que deben adquirir la misma a un mayorista, el mismo que por ofrecer los precios más bajos del mercado tiene un alto poder de negociación sobre la empresa.

4. Productos Sustitutos

El principal producto sustituto son las pastas pre cocidas, a pesar de no ser productos predilectos por el segmento al cual se enfoca la empresa son una fuerte amenaza debido a sus bajos precios de venta, en otras culturas al arroz se lo considera como un producto sustituto de las pastas, pero en nuestra cultura más bien este es un producto complementario sobre todo en el segmento en el que la empresa está enfocada.

5. Rivalidad entre competidores existentes

Los competidores directos de la empresa son:

Fideos y Tallarines Nilo

Fideos Ficorinni

Pastificio Tomebamba

La Delicia

Fideos Paraíso

Fideos Alexandra

Si bien la participación de mercado está concentrada en un sector determinado, está siempre latente la amenaza de la competencia que intenta despojar parte de esta participación.

4.3.2.1.1.2 ANALISIS FODA

Fortalezas

- Se cuenta con el transporte adecuado para la distribución del producto – Porque permite que el producto llegue en buenas condiciones.
- Peso exacto que marca el envase – Ya que para el cliente este es un factor importante al momento de realizar su compra.
- Bajo costo de producción – Porque permite disminuir el precio de venta frente a las guerras de precios que se dan entre competidores, sin tener pérdidas.

Oportunidades

- Aumentar puntos de venta – Ya que aún hay muchos mercados en los que aún no ha ingresado RICAPASTA, hasta hoy solo se ha enfocado en los mercados del Austro ecuatoriano.
- Diseño de un nuevo empaque – Un nuevo empaque permitirá tener acceso a nuevos segmentos de mercado.

Debilidades

- Falta de recursos financieros para poder desarrollar una campaña de comunicación de medios masivos – ya que en la actualidad no se cuenta con ningún tipo de publicidad que dé a conocer el producto.

- Presentación del empaque - Ya que el empaque actual no permite acceder a ciertos mercados. Eje: Coralcentro.
- Falta de vendedores y medios de transporte.
- Diferencia de criterios entre los miembros de la organización – Ya que a pesar de existir un organigrama, al ser una empresa familiar muy poco se respetan los grados jerárquicos y todos los miembros, a excepción de obreros, quieren hacer prevalecer sus criterios.

Amenazas

- Alto número de competidores – Disminuyen la participación de mercado.
- Competencia posicionada y especializada – ya que pueden ofrecer mayor variedad de productos.
- Productos de tallarines y fideos prensados, ya que pueden convertirse en sustitutos.

4.3.2.1.1.1.3 MISIÓN

“Somos una empresa de alimentos orientada a proporcionar a los clientes calidad en sus productos y atención personalizada, ofreciéndoles fideos y tallarines de alta calidad y valor nutricional.”

4.3.2.1.1.1.4 VISIÓN

“Ser una empresa capaz de competir en el mercado ecuatoriano, reconocida por la satisfacción de nuestros clientes. Estar a la vanguardia en la innovación de servicios, productos y sistemas administrativos, contando con el mejor capital humano”

4.3.2.1.1.1.5 OBJETIVOS

Objetivo General

- Incrementar la rentabilidad a través de la aplicación del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).

Objetivos Específicos

- Incrementar el volumen de producción mediante el control de los tiempos en cada una de las áreas de manufactura.
- Fortalecer las ventas con productos que mantengan las características exigidas por el consumidor, en cuanto a textura, peso y empaque.

4.3.2.1.1.1.6 ESTRATEGIA GENÉRICA

La empresa maneja la estrategia de bajos costos, para poder competir por precios, busca disminuir los tiempos de producción.

4.3.2.2 ORGANIZACIÓN

RICAPASTA tiene establecidos los niveles y funciones necesarios para lograr una máxima eficiencia; si bien en la actualidad no se encuentra dividida en áreas funcionales, se pueden claramente diferenciar tres áreas definidas:

Área de Producción

Esta área es la encargada de la elaboración del producto como tal. Dentro del área de producción la empresa cuenta con todos los requerimientos necesarios para la seguridad de los empleados y maquinarias; la ropa que utilizan los empleados es la adecuada para la elaboración del producto; usan mandiles con mangas cortas, las mujeres deben llevar el cabello recogido y su respectiva gorra; además, todos sus procesos y espacios han sido reformados y adaptados al manual de buenas prácticas de manufactura.

El sistema está estandarizado y los productos siempre salen con la misma calidad, el control de la calidad se hace en cada puesto de trabajo, cada empleado es el responsable de la calidad del producto. El producto es controlado por dos organismos que son el Instituto Izquieta Pérez y el INEN, el primero determina el grado de salubridad que tiene el producto y la aptitud para el consumo humano y el otro se encarga que tenga las características técnicas físicas y químicas para que estos puedan comercializarse.

Área de Ventas

Las ventas se realizan dentro del austro ecuatoriano en Azuay, Cañar y Morona Santiago; parte de las ventas corresponden a producto empaquetado y otra parte a las ventas al granel.

Para las ventas la empresa cuenta con dos vendedores, que utilizan un camión que sirve para las entregas de más de cinco quintales, para pedidos menores cada uno de los vendedores cuenta con su vehículo propio, con los que realizan los recorridos.

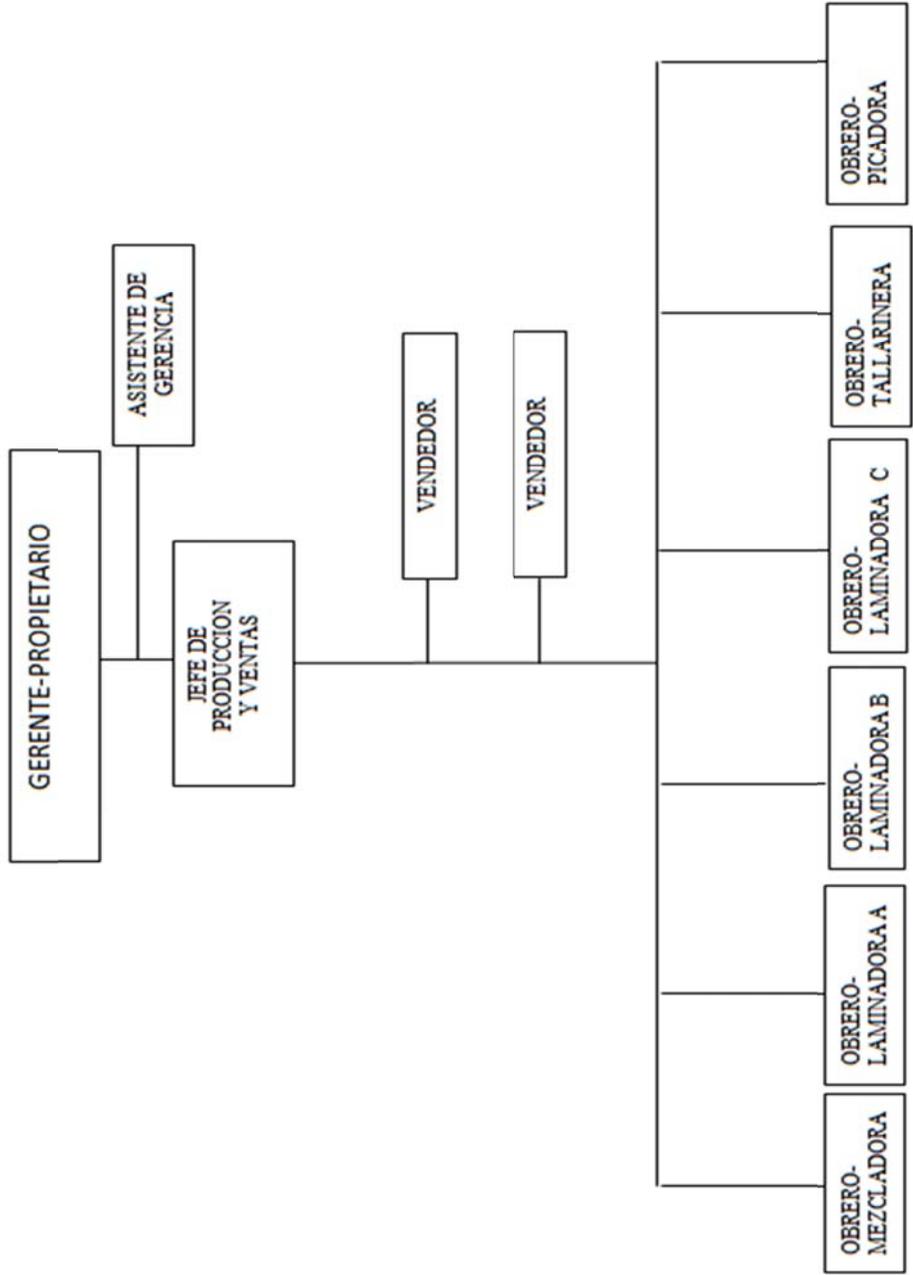
Área Administrativa

Dentro de esta área se llevan a cabo las tareas de:

- Compras
- Manejo de cartera
- Pago a proveedores
- Estados de Ingresos y Egresos
- Manejo de nómina de empleados, entre otros.

En cuanto al personal aunque no tienen un área de Recursos Humanos existe un cordial ambiente de trabajo, todos los trabajadores tienen una buena comunicación entre ellos y con sus jefes inmediatos, los empleados tienen todos los beneficios de ley y reciben salarios justos; pero a pesar de sentirse a gusto en esta empresa aún existen algunas inconformidades, como por ejemplo la diferencia de beneficios, que según ellos mismos, tiene cada empleado.

El Organigrama de la empresa está estructurado de la siguiente manera:



4.3.2.3 DIRECCION

La dirección en Fideos RICAPASTA se realiza aun de una manera autocrática, las diferentes decisiones son tomadas por la dueña de la empresa con criterios relacionados a su experiencia adquirida en los años que la empresa se encuentra en funcionamiento, lo cual perjudica de cierta forma al crecimiento de la empresa y al alcance de objetivos.

Hay que resaltar que al ser una empresa familiar es muy difícil la aceptación de los diferentes criterios que puedan tener los miembros de la familia que laboran en la empresa, lo cual afecta a que RICAPASTA realice acciones correctivas para una óptima dirección de la empresa.

La cercanía que hay entre los miembros de la empresa debilita la organización y hace perder poder a la gerencia ya que es muy probable como lo mencionamos anteriormente que los intereses particulares puedan filtrarse más fácilmente dentro de las metas y objetivos de la empresa, y por ende no se cumple cabalmente con los fines que persigue la organización como tal.

Existen ventajas y desventajas que presentan las empresas familiares:

Ventajas

- Compromiso
- Conocimiento
- Flexibilidad en el trabajo, en el tiempo y el dinero

- Planeación a largo plazo
- Una cultura estable
- Rapidez en la toma de decisiones
- Confiabilidad y orgullo

Desventajas

- Rigidez del fundador
- Desafíos comerciales
- Modernización de las técnicas obsoletas
- Manejo de transiciones
- Incremento de capital
- Sucesión
- Conflictos emocionales
- Liderazgo y legitimidad
- Mezcla de intereses

Si bien es cierto que en las empresas familiares existen algunos inconvenientes estas pueden superar con éxito el desafío del tiempo; pueden crecer y profesionalizarse, tienen muchas ventajas sobre el resto porque en su debilidad aparente, radica su fortaleza que son los valores que se comparten, la fuerte lealtad que no pueden ser pagadas por otras corporaciones por más grandes que estas sean.

Liderazgo:

En RICAPASTA el líder era su fundador Luis Alfredo Burgos ya que era la imagen de disciplina y desempeño, se mantenía de igual forma un liderazgo autocrático se hacía todo como decía el líder y no permitía cuestionamientos, posteriormente a su fallecimiento la empresa se vio envuelta en problemas ya que no se definía aun quien iba a ocupar el lugar de su fundador, se llegó a un acuerdo y entre los miembros de la familia se decidió que esa figura de liderazgo lo asumiera su esposa la señora Olga Mendoza.

Motivación:

En los últimos años la empresa ha empezado a realizar ciertos cambios para incrementar la motivación del personal; por ejemplo, se otorga incentivos económicos a los empleados por cumplir metas de producción planteadas por la gerencia, de igual forma los vendedores reciben comisiones de ventas, lo que se quiere conseguir con eso es que el personal realice de una mejor forma su trabajo y contribuya al mejoramiento continuo de la empresa.

Comunicación:

Actualmente existe un bajo nivel de comunicación con todo el personal, no todas las personas que laboran en la empresa están al tanto de la misión, visión ni de los objetivos

que se quieren alcanzar. El único nexo de comunicación que existe es solamente para planear la producción del día y este es más una orden que se da desde la gerencia; teniendo así los obreros solamente que acatar órdenes.

Equipos y Trabajo en equipo:

En la empresa existen tres equipos formales los cuales son formados por la gerencia, el primer equipo se encarga principalmente de la elaboración de los productos y del secado, el segundo equipo de trabajo es el encargado de pesar, empacar y almacenar el producto, y el tercer equipo es el encargado de la distribución de los productos en los diferentes puntos de venta.

Cada uno de los equipos tiene a su cargo la realización de tareas específicas, debiendo estar siempre bien organizados y sincronizados ya que como habíamos mencionado anteriormente la producción se la realiza en línea, por lo que las actividades cumplidas de un grupo va a ser de vital importancia para llevar a cabo la elaboración de los productos, y de igual manera para la distribución de los mismos.

Como es normal en cada organización existen los grupos informales, estos son formados por intereses sociales comunes y en RICAPASTA la presencia de estos equipos no es la excepción.

4.3.2.4 CONTROL

Como sabemos el control es la base para el funcionamiento de la empresa; actualmente, en RICAPASTA no existe ningún tipo de control en el área administrativa y de ventas,

el único control que se lleva a cabo es en el proceso de producción y en la mercadería que se comercializa, pero una vez despachada no se ejerce ningún control en la satisfacción del cliente.

Este problema se da principalmente debido a que al ser estas áreas manejadas únicamente por miembros de la familia, nadie ejerce ningún tipo de control sobre su labor.

Dentro del área de producción, si bien se lleva cabo un control, este se realiza solamente en la calidad del producto, pero aún hay mucho por hacer para alcanzar la rentabilidad deseada; como por ejemplo, prestar mayor atención a lo que son desperdicios.

Debido a esta situación actual, nuestra propuesta busca establecer como técnica de control el Cuadro de Mando Integral, con el fin de lograr que la empresa tenga un mayor control sobre sus actividades, mejore su productividad, gane participación en el mercado y por ende mejore su rentabilidad.

5.3 APLICACIÓN DEL CMI

4.4.1 VALIDACIÓN VISIÓN MISIÓN

4.4.1.1 MISIÓN

SITUACIÓN ACTUAL	ANÁLISIS	SITUACIÓN PROPUESTA
<p><i>“Somos una empresa de alimentos orientada a proporcionar a los clientes calidad en sus productos y atención personalizada, ofreciéndoles fideos y tallarines de alta calidad y valor nutricional.”</i></p>	<p>La misión planteada por RICAPASTA define el propósito de la empresa de forma parcial, ya que no refleja la importancia de la estrategia que la diferencia de sus competidores.</p>	<p>La misión debe reflejar, lo que es la empresa, los productos o servicios que ofrece, sus características, como lo hace y para qué. Por lo que nosotros proponemos la siguiente misión:</p> <p><i>“Producir y comercializar fideos y tallarines de alto valor nutricional, enfocados en satisfacer las necesidades de los clientes y cumplir con las expectativas de los empresarios, a través de la optimización en nuestros procesos.”</i></p>

4.4.1.2 VISIÓN

SITUACIÓN ACTUAL	ANÁLISIS	SITUACIÓN PROPUESTA
<i>“Ser una empresa capaz de competir en el mercado ecuatoriano, reconocida por la satisfacción de nuestros clientes. Estar a la vanguardia en la innovación de servicios, productos y sistemas administrativos, contando con el mejor capital humano”</i>	La visión establecida por la empresa, no expone claramente lo que la organización quiere llegar a ser en un futuro.	Como sabemos la visión es el estado futuro que una organización desea alcanzar, y que debe incluir las aspiraciones de todos los que tengan algún interés con el éxito de la empresa. Por lo que proponemos lo siguiente: <i>“Ser una empresa con una alta participación en el mercado ecuatoriano, ofreciendo los mejores precios; apoyándonos siempre en un talento humano capacitado y motivado que contribuya al cumplimiento de los objetivos empresariales.”</i>

4.4.2 ESTABLECER LAS PERSPECTIVAS

En base a las necesidades de la empresa se ha visto oportuno utilizar las cuatro perspectivas recomendadas por Kaplan y Norton; éstas son:

1. Perspectiva Financiera
2. Perspectiva del Cliente
3. Perspectiva de Procesos Internos
4. Perspectiva de Desarrollo y Aprendizaje

4.4.3 DESGLOSAR LA VISIÓN SEGÚN CADA PERSPECTIVA Y ESTABLECER LAS METAS ESTRATÉGICAS GENERALES

Anteriormente se había indicado la estrategia genérica de RICAPASTA, la cual es de bajos costos, basado en esto se procede a plantear los temas estratégicos, el número de temas estratégicos planteado dependerá de las necesidades de la empresa y uno solo puede abarcar a todas las perspectivas o alguna de ellas, nosotros hemos recomendado que se tomen en cuenta los dos principales temas estratégicos que son:

- Productividad: Este tema lo que busca es una reducción de costos y la optimización de activos fijos.
- Crecimiento: El crecimiento que busca la empresa es a través de la penetración en nuevos mercados, con la oferta de nuevos productos y con los productos tradicionales de RICAPASTA.

Mercados actuales:

Azuay



Morona Santiago



Cañar



Como se puede observar en los mapas los nuevos mercados a los que se pretende ingresar son:

- Gualaceo
- Paute
- Sigsig
- Girón
- Azogues

Se ha propuesto el ingreso a estos mercados en el corto plazo ya que son cantones muy cercanos a la ciudad de Cuenca y por ende no implican un incremento considerable en los gastos de ventas.

4.4.4 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Se plantean los siguientes objetivos estratégicos por cada uno de los temas estratégicos y basándonos en la estrategia genérica y la visión de RICAPASTA:

PERSPECTIVA	CRECIMIENTO	PRODUCTIVIDAD
FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad Incrementar volumen de ventas	Incrementar la rentabilidad Disminuir gastos de venta
CLIENTE	Incrementar la satisfacción de los clientes Mejorar la percepción de la calidad del producto	
PROCESOS INTERNOS		Reducir los tiempos de producción Optimizar el uso de la maquinaria Optimizar el uso de materias primas
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Mejorar el ambiente de trabajo Mejorar las habilidades del personal	Mejorar el ambiente de trabajo

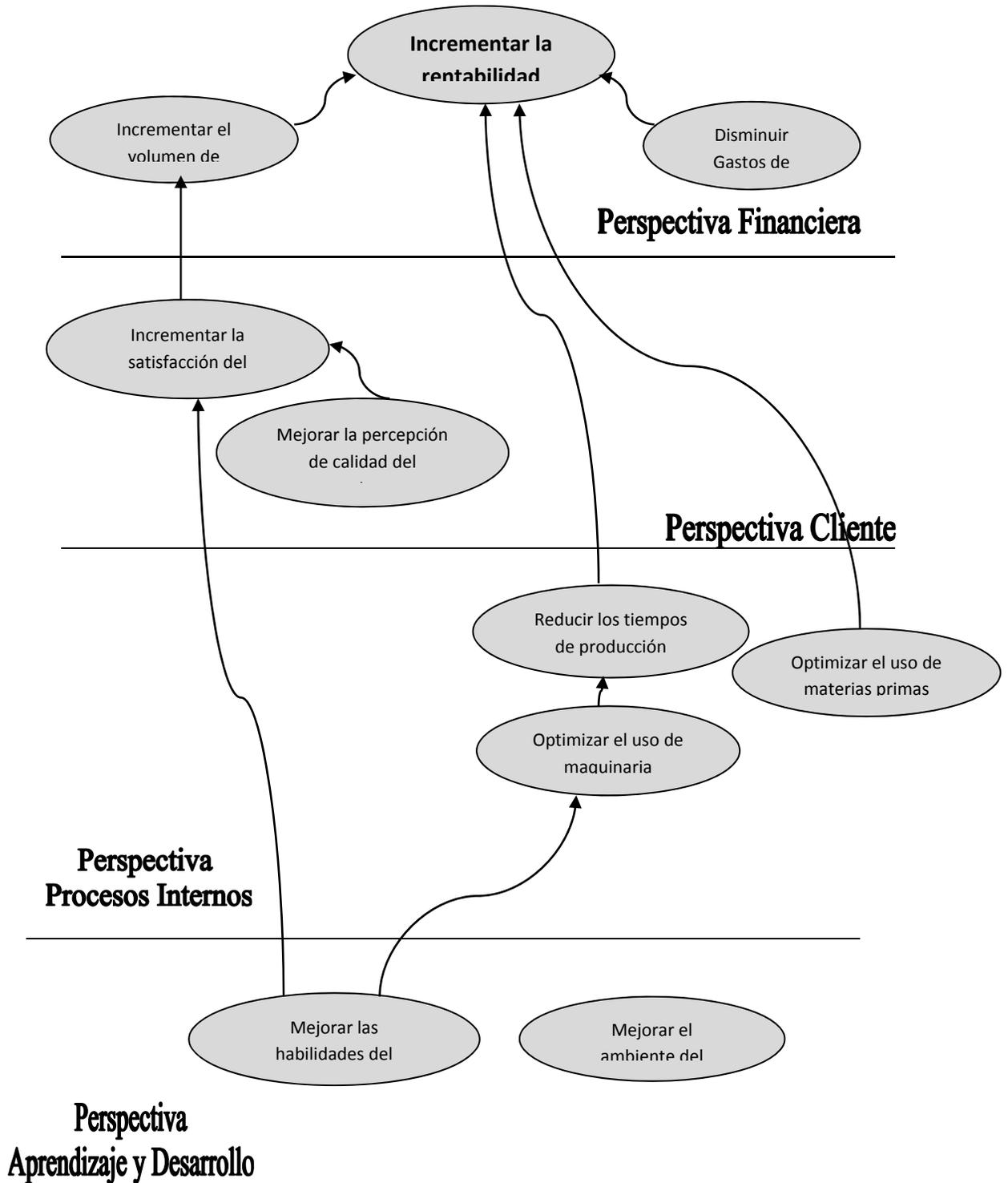
4.4.5 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	FACTORES CRITICOS
FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad Incrementar volumen de ventas Disminuir gastos de venta	Incremento de la utilidad neta Ingreso a nuevos mercados, Optimizar el trabajo de los vendedores
CLIENTE	Incrementar la satisfacción de los clientes Mejorar la percepción de la calidad del producto	Conocer las necesidades de los clientes Una mejor presentación del empaque
PROCESOS INTERNOS	Reducir los tiempos de producción Optimizar el uso de la maquinaria Optimizar el uso de materias primas	Automatización de los secaderos Incremento de la producción Manipulación correcta de materias primas
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Mejorar el ambiente de trabajo Mejorar las habilidades del personal	Capacitación continua Satisfacción cliente interno

4.4.6 MAPAS ESTRATEGICOS

CRECIMIENTO

PRODUCTIVIDAD



4.4.7 INDICADORES Y METAS

INDICADOR:						
% Crecimiento utilidad neta						
OBJETIVO:						
Incrementar la rentabilidad						
Situación Actual		Metas		Semáforo		
Fecha	Valor	Fecha	Valor	Rojo	Amarillo	Verde
ago-11	7%	31/12/2012	13%	7% o < 8%	9% - 11%	12% -13%
Unidad:		Porcentaje	Oportunidad de medición			Trimestral
Fórmula/Criterio para el cálculo			Utilidad Neta/ Ventas			
Fuente			Estado de Resultados			
Responsable de Cumplimiento			Santiago Serrano			
Responsable de Datos Reales			María Caridad Andrade			

Tanto el tema estratégico de crecimiento, como el de productividad tienen como objetivo común el incremento de la rentabilidad. Actualmente, la empresa presenta una rentabilidad neta sobre ventas netas del 7%, la meta que se pretende alcanzar al terminar el año 2012 es de un 13%; esto representaría en dólares pasar de una utilidad anual de 15.048 a 39.240,38 (ANEXO 4)

INDICADOR:						
# de clientes						
OBJETIVO:						
Incrementar el volumen de ventas						
Situación Actual		Metas		Semáforo		
Fecha	Valor	Fecha	Valor	Rojo	Amarillo	Verde
ago-11	187	31/12/2012	226	187-199	200-212	213-226
Unidad:		Numérico	Oportunidad de medición			Trimestral
Fórmula/Criterio para el cálculo			Total número de clientes			
Fuente			Base de datos de clientes			
Responsable de Cumplimiento			Jorge Burgos, Luis Burgos			
Responsable de datos reales			María Caridad Andrade			

Al momento la empresa cuenta con una base de 187 clientes frecuentes, para el siguiente año se busca que RICAPASTA incremente la misma a 226 clientes. Este incremento está basado en el total de quintales que se proyecta vender y el promedio de compras actual por cliente.

Para el logro de este objetivo estratégico se propone la elaboración de nuevos productos con el fin de llegar a un segmento más amplio, los nuevos productos que se van a ofrecer son tallarines de espinaca y tallarines de zanahoria, esta iniciativa nace debido a que actualmente la competencia directa de RICAPASTA no comercializa este tipo de productos, lo cual generará para la empresa una ventaja comparativa en el mercado, pudiendo obtener altos márgenes de utilidad y al mismo tiempo ofrecer los nuevos productos a un precio módico para el segmento de mercado de RICAPASTA.(ANEXO 5).

INDICADOR:						
% de gasto de ventas en relación a las ventas totales						
OBJETIVO:						
Disminuir gastos de ventas						
Situación Actual		Metas		Semáforo		
Fecha	Valor	Fecha	Valor	Rojo	Amarillo	Verde
31-ago-2011	15%	31/12/2012	9%	>16%	15%-12 %	11%-9%
Unidad:		Porcentaje	Oportunidad de medición		Trimestral	
Fórmula/Criterio para el cálculo			Gastos de venta/Ventas			
Fuente			Estado de Resultados			
Responsable de Cumplimiento			Olga Burgos			
Responsable de datos reales			María Caridad Andrade			

Al presente la empresa asume un gasto anual de ventas del 15% en relación a las ventas totales, esto se debe principalmente a la falta de zonificación de las rutas de cada vendedor, lo que implica que se dé un mal uso del vehículo utilizado para transportar los productos a sus puntos de venta generando así un alto costo de mantenimiento del mismo, también genera que se eleve el gasto en viáticos, entre otros. La meta planteada para el año 2012 es disminuir estos gastos a un 9%.

Para poder disminuir los gastos de venta nuestra iniciativa principal es la zonificación de las rutas lo cual va a permitir a los vendedores cubrir de una manera ordenada y organizada los puntos de venta, de esta forma se podrá disminuir los costos relacionados con el mantenimiento del vehículo y los días que los vendedores tengan que permanecer fuera de la ciudad.

INDICADOR:						
Incremento en el volumen de ventas						
OBJETIVO:						
Incrementar la satisfacción de los clientes						
Situación Actual		Metas		Semáforo		
Fecha	Valor	Fecha	Valor	Rojo	Amarillo	Verde
ago-11	3387	31/12/2012	4700	3304	3305-4163	4164-4700
Unidad:	Unidades		Oportunidad de medición			Trimestral
Fórmula/Criterio para el cálculo			Quintales vendidos			
Fuente			Kardex			
Responsable de Cumplimiento			Santiago Serrano			
Responsable de datos reales			María Caridad Andrade			

Las ventas actuales equivalen a 3387 quintales, se ha planteado como meta a alcanzar una venta de 4700 quintales anuales tomando en cuenta el ingreso a nuevos mercados, oferta de nuevos productos, y al mismo tiempo incentivando el incremento a la compra de los clientes actuales como lo habíamos mencionado anteriormente ofreciéndoles beneficios por los cuales RICAPASTA se destaque frente a la competencia.

INDICADOR:						
Incremento en el precio de venta						
OBJETIVO:						
Mejorar la percepción de calidad del producto						
Situación Actual		Metas		Semáforo		
Fecha	Valor	Fecha	Valor	Rojo	Amarillo	Verde
ago-11	0,50	31/12/2012	0,53	0,50	0,52	0,53
Unidad:			Oportunidad de medición		Cada tres meses	
Fórmula/Criterio para el cálculo			Precio de Venta de los Competidores			
Fuente			Precio de Venta de los Competidores			
Responsable de Cumplimiento			Santiago Serrano			
Responsable de datos reales			María Caridad Andrade			

El precio actual con el que se comercializan los productos de 400g es de 0,50 ctvs., con la adquisición de un nuevo empaque se va a conseguir que la percepción de la calidad del producto mejore notablemente por lo que se podrá incrementar el precio a 0,53ctvs, el incremento de precio no es muy elevado ya que este cambio de empaque lo que busca es igualar a la competencia la misma que ya ha realizado este cambio hace un par de años, y ha logrado que la percepción de calidad por parte de los clientes de su producto sea superior frente al de RICAPASTA, en los productos que si se podrá tener un margen de utilidad más alto es en los nuevos productos tanto en el tallarín de espinaca como el de zanahoria se podrán vender a 0,63ctvs el empaque de 400g, estos precios se han considerado tomando en cuenta que los clientes de la empresa no son los consumidores finales si no como lo habíamos mencionado anteriormente son las tiendas de abarrotes y supermercados y estos ofrecen los productos con un incremento aproximado de un 20% en el precio de venta (ANEXO 6).

INDICADOR:						
Tiempo de secado						
OBJETIVO:						
Reducir los tiempos de producción						
Situación Actual		Metas		Semáforo		
Fecha	Valor	Fecha	Valor	Rojo	Amarillo	Verde
ago-11	13 horas	31/12/2012	8 horas	12 hrs-13hrs	10hrs-11hrs	9hrs-8hrs
Unidad:		Horas	Oportunidad de medición			Mensual
Fórmula/Criterio para el cálculo			Horas de secado			
Fuente			Isoterma de secado			
Responsable de Cumplimiento			Olga Burgos			
Responsable de datos reales			Alberto Lazo			

Los tiempos de secado tanto para el fideo como para el tallarín aproximadamente son de 13 horas, siendo este el cuello de botella en el proceso de elaboración de los productos, lo que no permite el incremento adecuado de la producción ya que sin la óptima adecuación de los secaderos actualmente se pueden producir solamente 16 quintales diarios; con una automatización en los secaderos la producción podría incrementarse hasta 19,5 quintales diarios, la inversión para el cambio que se quiere dar es de aproximadamente 2000 dólares.

INDICADOR:						
Libras desperdiciadas por quintal						
OBJETIVO:						
Optimizar el uso de materias primas						
Situación Actual		Metas		Semáforo		
Fecha	Valor	Fecha	Valor	Rojo	Amarillo	Verde
ago-11	4	31/12/2012	1	≥3	2	1
Unidad:		Libras		Oportunidad de medición		Semana 1
Fórmula/Criterio para el cálculo			Peso del quintal de harina			
Fuente			Hoja de Control			
Responsable de Cumplimiento			Pedro Quituzaca			
Responsable de datos reales			Olga Burgos			

Actualmente un quintal producido de harina da como resultado 96 libras de producto terminado, lo cual nos indica que existe un desperdicio de 4 libras por quintal, dando como resultado al final del día un desperdicio de 78 libras equivalentes a 188 quintales al año, esto representa una pérdida de \$6955,26. Esto se debe a la incorrecta manipulación de la materia prima, lo que se plantea como meta es reducir este desperdicio a 1 libra por quintal, esto significaría un ahorro de \$ 5216,45 anuales.

INDICADOR:						
Quintales producidos						
OBJETIVO:						
Optimizar el uso de la maquinaria						
Situación Actual		Metas		Semáforo		
Fecha	Valor	Fecha	Valor	Rojo	Amarillo	Verde
ago-11	3387	31/12/2012	4655	3259	3260-4118	4119-4655
Unidad:		Numérico	Oportunidad de medición			Cada tres meses
Fórmula/Criterio para el cálculo			# de quintales producidos			
Fuente			Hojas de producción			
Responsable de Cumplimiento			Olga Burgos			
Responsable de datos reales			Olga Burgos			

Como lo habíamos mencionado anteriormente se producen 16 quintales al día pudiendo ciertos días tener una menor producción, lo que da como resultado anual 3387 quintales elaborados, la meta es llegar a producir 4655 quintales al año tomando en cuenta un incremento de 3,5 quintales al día y dejando para inventario 30 quintales producidos, esto se logrará únicamente optimizando al máximo el tiempo que tarda en producirse cada quintal. (ANEXO 7).

INDICADOR:						
# de capacitaciones						
OBJETIVO:						
Mejorar las habilidades del personal						
Situación Actual		Metas		Semáforo		
Fecha	Valor	Fecha	Valor	Rojo	Amarillo	Verde
ago-11	0	31/12/2012	3	0-1	2	3-4
Unidad:		Numero	Oportunidad de medición			Cada 4 meses
Fórmula/Criterio para el cálculo			Aprobación de curso			
Fuente			Certificados			
Responsable de Cumplimiento			María Caridad Andrade			
Responsable de datos reales			Olga Mendoza			

La empresa en todo el tiempo de su funcionamiento no se ha preocupado por capacitar a su personal administrativo ni al personal de producción, por esta razón se ha planteado como meta tener al menos cuatro capacitaciones en el año tanto para los obreros de RICAPASTA, como para los vendedores y el personal que dirige la empresa.

Estas capacitaciones van a estar orientadas más que nada a una mejor utilización de las maquinarias que la empresa posee actualmente, es decir enseñar las características que poseen cada una de ellas, a los vendedores se les dará capacitación sobre ventas y de servicio al cliente para que de esta forma se fortalezca la relación empresa-cliente. Para mejorar los conocimientos de dirección y liderazgo de igual manera se capacitará a las personas que ocupan un puesto administrativo.

INDICADOR:						
% satisfacción cliente interno						
OBJETIVO:						
Mejorar el ambiente de trabajo						
Situación Actual		Metas		Semáforo		
Fecha	Valor	Fecha	Valor	Rojo	Amarillo	Verde
ago-11	50%	31/12/2012	100%	50%- 64%	65%- 79%	80%-100%
Unidad:		Porcentaje	Oportunidad de medición			Cada tres meses
Fórmula/Criterio para el cálculo			Realización de encuestas			
Fuente			Encuestas			
Responsable de Cumplimiento			Santiago Serrano			
Responsable de datos reales			María Caridad Andrade			

Se realizaron encuestas (Anexo 8) al personal que labora en RICAPASTA con el fin de medir su grado de satisfacción en la empresa, con esta investigación se pudo obtener como resultado que el 50% de los empleados están satisfechos en su trabajo, y se determino como principales factores de insatisfacción lo siguiente:

- No existen iguales beneficios para todos, esto hace referencia a que a algunos empleados se les hace adelantos de sueldo causando así entre los demás malestar, ya que no todos pueden tener ese beneficio.
- No se cumplen con las fechas de pago, a los empleados se les paga por quincenas y es generalmente en la segunda quincena en donde se retrasa el pago de la remuneración.

- No existe una rutina de trabajo, es decir se planea día a día lo que hay que hacer, muchas veces rota el personal a diferentes áreas de trabajo principalmente cuando hay inasistencia de uno o mas de los empleados de la empresa lo cual causa molestia para los empleados que cubren esos puestos.

Debido a todo esto nos hemos planteado como meta para el termino del año 2012 conseguir que el 100% de trabajadores se sientan satisfechos y a gusto en sus puestos de trabajo y puedan colaborar de una mejor manera al crecimiento de la empresa

Para lograr la completa satisfacción del cliente interno nuestra propuesta es la elaboración de un Reglamento Interno si bien no será la única manera de solucionar los problemas, en este se establecerán normas para todos los que laboran en la empresa, estos deberán ser cumplidas a cabalidad por parte de la dirección, para poder mejorar el ambiente de trabajo.

4.4.8 RESUMEN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

RESUMEN CUADRO DE MANDO INTEGRAL FIDEOS Y TALLARINES RICAPASTA					
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	Linea Base	Meta año 2012	INICIATIVAS
FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad	% Crecimiento utilidad neta	5%	10%	Optimización de la inversión, mejorar los inventarios
	Incrementar el volumen de ventas	Numero de clientes	187	228	Realizar la publicidad en la cual se de a conocer los productos, elaboración de nuevos productos
	Disminuir gastos de ventas	% de gasto de ventas en relación a las ventas	16%	12%	Zonificar los puntos de venta
CLIENTE	Incrementar la satisfacción de los clientes	Incremento en el volumen de ventas	3387	4700	Realizar constantemente encuestas que reflejen las necesidades de los clientes
	Mejorar la percepción de calidad del producto	incremento en el precio de venta	0,5	0,53	Mejorar la calidad del empaque
PROCESOS INTERNOS	Reducir los tiempos de producción	Tiempo de secado	13 horas	8 horas	Automatización de los secaderos
	Optimizar el uso de materias primas	libras promedio desperdiciadas por quintales producidos	4	1	Mejorar la manipulación de la materia prima
	Optimizar el uso de la maquinaria	quintales producidos	3387	4655	Ajustar la velocidad de las maquinas
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Mejorar las habilidades del personal	Numero de capacitaciones	0	3	Establecer un cronograma de capacitaciones sobre temas de producción
	Mejorar el ambiente de trabajo	%Satisfacción cliente interno	50%	100%	Elaborar un reglamento interno

4.4.9 PROPUESTA PARA LOS PRÓXIMOS CUATRO AÑOS

La visión establecida por RICAPASTA representa lo que la empresa quiere alcanzar en los próximos cuatro años, en el trabajo realizado en páginas anteriores se han hecho propuestas que ayuden al crecimiento de la empresa y al incremento de su rentabilidad en el 2012 y se ha realizado el diseño integral para el control de la gestión de la empresa. A continuación se plantearán algunas propuestas para los próximos 4 años que sigan contribuyendo al logro de la visión, las mismas que deberán ser controladas siguiendo los parámetros establecidos.

Se propone que a partir del 2013 la fábrica empiece a trabajar a doble jornada utilizando así al máximo su capacidad instalada, teniendo que recurrir en ese año únicamente a una inversión de \$29900 para un camión que permita cubrir todo el mercado al que se espera ingresar; como en el 2012 se espera que la utilidad neta sea de \$38330,88 se sugiere que \$15000 dólares se destinen para el pago de entrada del camión y el resto se solicite un préstamo a 3 años. (ANEXO 9)

Además se requerirá de la contratación del siguiente personal:

Personal	Sueldo
7 Obreros	\$300 cada uno
1 Vendedor	\$266 + comisiones

En los siguientes cuatro años se espera que la utilidad luego de impuesto a la renta sea aproximadamente \$ 82208,77.

(ANEXO 10)

Para lograr un considerable incremento en las ventas se han escogido los siguientes mercados tomando en cuenta que son mercados atractivos la mayor parte de estos en zonas cercanas dentro del austro.

Sevilla de Oro

Guachapala

Palmas

Pablo Sexto

Huamboya

Palora

Puyo

Tambo

Biblián

Oña

Nabón

Saraguro

Chordeleg

El pan

Logroño

Coralcentro (4)

La troncal

CONCLUSIONES
Y
RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Luego de realizada esta tesis hemos podido darnos cuenta de la gran utilidad que representa el Cuadro de Mando Integral como herramienta de control de gestión, sin embargo para que esta sea realmente útil tiene que estar diseñado de tal manera que todas las acciones de hoy estén enfocadas al logro de los objetivos futuros.

Además, hay que tener muy claro que el Balanced Scorecard, si bien nos facilita la ejecución de la estrategia y gracias a los indicadores nos ayuda a controlar los objetivos estratégicos derivados de la misma, si no se toman las decisiones adecuadas y a tiempo en base a los resultados obtenidos de nada servirá implementar esta herramienta.

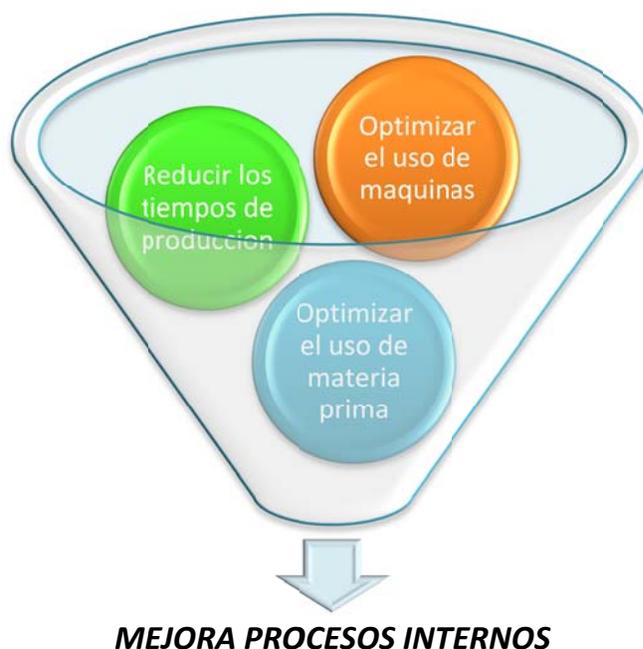
Antes de aplicar el Cuadro de Mando Integral, la empresa necesita tener un amplio conocimiento de su situación actual dentro del sector en el que compete, y del entorno que la rodea; debe tener bien formulada su misión, su visión y su estrategia es decir necesita tener un plan estratégico bien definido.

De todo este análisis realizado en RICAPASTA, podemos concluir lo siguiente:

- La empresa no maneja una estrategia enfocada en el crecimiento, se produce con lo que tienen y lo que necesitan sin abrir la mente a buscar nuevas estrategias de mercado.
- RICAPASTA ha logrado posicionarse en el segmento al que se dirige, logrando la lealtad de sus clientes.
- Al ser un negocio familiar RICAPASTA enfrenta algunos retos como son separar la relación familiar de la de negocios y el más importante buscar la ayuda

de terceros profesionales y expertos en Administración que aporten cambios que contribuyan al desarrollo.

- Dentro de los procesos de la empresa, el proceso productivo enfrenta su mayor problema en la falta de automatización de los secaderos que se han convertido en el cuello de botella de la empresa, lo que hace que sea largo el ciclo del producto, de la misma forma es un impedimento para incrementar la producción. En el Cuadro de Mando Integral, se va a medir la *reducción del tiempo de producción*, de igual forma se va a *Optimizar el uso de las maquinas* al mismo tiempo *Optimizando el uso de la materia prima*, en otras palabras mejoramos los tiempos de proceso pero teniendo en cuenta el desperdicio que ocasionamos al hacerlo. (Ver Gráfico 43)



MEJORA PROCESOS INTERNOS

Gráfico 43

- Dentro del proceso administrativo, el principal problema se encuentra en la etapa de dirección, esto se deriva principalmente del mismo hecho de que es una empresa familiar, y aún no se han abierto completamente a los cambios.

- En RICAPASTA no existe un claro compromiso por parte de las personas que laboran en la empresa, por lo tanto la consecuencia de esto es que los trabajadores no se involucran y se limitan únicamente a hacer su trabajo. Otro factor a considerar es que los trabajadores son los que ponen el ritmo de trabajo y no la empresa, esto es un claro síntoma de conformidad de parte de la dirección ya que se acostumbro a hacer lo que se hacía hace 10 años, esto se da por falta de capacitación tanto de los empleados como de la dirección. Lo que se propone es medir el *Aprendizaje y Desarrollo* para poder resaltar el compromiso de la empresa con el personal ya que esa es la parte más importante de todo proceso productivo, con los indicadores *Numero de capacitaciones* y *% de Satisfacción del Cliente Interno* se puede asegurar que la dirección este consciente de la mejora hacia el personal operativo que será reflejado en todos los indicadores antes mencionados.
- El Cuadro de Mando Integral permitirá que RICAPASTA controle sus actividades y mida constantemente el logro de sus objetivos; es indispensable que la empresa empiece a tomar medidas para formalizar sus operaciones y trabaje con objetivos establecidos que se cumplan; esto es importante ya que la competencia ha mostrado claros indicios de estar haciéndolo, un claro ejemplo es la presencia de esta en establecimientos reconocidos como Coralcentro y además el cambio de empaque que la competencia ha realizado hace un par de años, mientras RICAPASTA ha sido la única que se ha conformado con seguir igual que desde sus inicios.
- La empresa no tiene claro desde donde inicia hasta donde termina su proceso / servicio y por ende no puede tener un ciclo identificado de producto. La carencia de la gestión por procesos es un punto débil de esta empresa, sin embargo con el pasar de los años estos procesos se han ido definiendo pero no de una manera

técnica sino más bien por la experiencia que tienen las personas que laboran en RICAPASTA, por esta razón no existe una medición clara de los mismos, todo cae en la cotidianidad.

RECOMENDACIONES

- Si bien en la empresa debido a su tamaño, no se cuenta con un área de talento humano, se recomienda la contratación de una persona capacitada en esta rama que se encargue del manejo y bienestar del personal, y de realizar los análisis de perfiles mediante el cual se planteen las diferentes capacidades y experiencia que se necesita para ocupar cada uno de los puestos que requiere la empresa, de igual manera se debería receptar las inconformidades de los clientes internos y que se encargue hacer cumplir el reglamento interno propuesto.
- Para que se lleve a cabo el control integral de gestión en la empresa basada en los parámetros establecidos, es necesario que todo el personal se capacite en el tema para lo cual se recomienda que se lleve a cabo capacitaciones continuas en donde se dé a conocer todos los beneficios de aplicar el Cuadro de Mando Integral y cómo manejarlo. Dando así a los directivos una amplia visión de la importancia de su correcta aplicación y a los empleados lo esencial que es su trabajo para el logro de los objetivos.
- Se recomienda que para el 2016, una vez concluido el cumplimiento de los objetivos planteados en esta propuesta, la empresa empiece a ampliar aun más sus horizontes, analizando la posibilidad de trasladarse a una nave industrial ya sea a través de la adquisición o alquiler de la misma.
- De igual forma en el 2016, empezará la necesidad de adquirir nueva maquinaria, ya que como se presenta en el anexo 11; en ese año se terminará la vida útil de algunas de estas, por lo que se recomienda que la empresa empiece a adquirir maquinaria más automatizada que permita producir a mayor escala; abriéndose así puertas que le permitan ingresar a más mercados.

- En vista de la ampliación de la planta que se recomienda a la empresa, se sugiere también que RICAPASTA busque crecimiento en las provincias aledañas a la zona Austral como son Loja, El Oro y algunos cantones del Guayas.
- Finalmente, se recomienda que se considere la opción de que las decisiones de la empresa pasen a ser tomadas por una persona calificada, este puede ser una persona externa o de ser necesario podría un familiar quedar a cargo de las operaciones diarias, pero este debe ser capaz de aplicar técnicas de gestión eficaces.

ANEXOS

ANEXO 1

Ordenanza Municipal

ORDENANZA PARA LA APLICACIÓN DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DE IMPACTO AMBIENTAL, DENTRO DE LA JURISDICCIÓN DEL CANTÓN CUENCA

EL ILUSTRE CONCEJO CANTONAL DE CUENCA

CONSIDERANDO:

Que la Constitución de la República del Ecuador, en sus artículos 14 y 66, numeral 27, reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano, ecológicamente equilibrado y libre de contaminación, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, *sumak kawsay*.

Que el Art. 276, numeral 4, de la Constitución de la República, señala que el régimen de desarrollo, tendrá entre sus objetivos la conservación de la naturaleza a fin de garantizar a las personas y colectividades el acceso equitativo, permanente y de calidad a los recursos naturales y a los beneficios del patrimonio natural.

Que el Art. 399 de la Constitución de la República establece que la tutela estatal sobre el ambiente y la corresponsabilidad de la ciudadanía en su preservación, se articulará a través de un sistema nacional descentralizado de gestión ambiental.

Que la Ley Orgánica de Régimen Municipal (LORM), en su artículo Art. 14, numeral 16 establece, entre las funciones primordiales del Municipio, sin perjuicio de las demás que le atribuye dicha Ley, el Prevenir y controlar la contaminación del ambiente en coordinación con las entidades afines.

Que la Ley de Descentralización del Estado y Participación Social, en su artículo 9, literal a) dispone como función y responsabilidad de los Municipios exigir a personas naturales o jurídicas la presentación de Estudios de Impacto Ambiental, antes de la autorización de cualquier actividad que pudiera causar un impacto sobre el medio ambiente y/o las poblaciones humanas.

Que la Ley de Gestión Ambiental en sus artículos 13 y 19, establece que los Municipios como Organismos descentralizados de gestión ambiental, dictarán políticas ambientales locales y calificarán las actividades que puedan causar impactos ambientales.

Que en el artículo 5 de la Ley de Gestión Ambiental se establece el Sistema Nacional Descentralizado de Gestión Ambiental (SNDGA) "como un mecanismo de coordinación transectorial, interacción y cooperación entre los distintos ámbitos, sistemas y subsistemas de manejo ambiental y de gestión de recursos naturales".

Que según el artículo 4 del Libro VI del Texto Unificado de Legislación Ambiental Secundaria, para efectos de determinar las competencias ambientales dentro del SNDGA, se entenderá que la tienen aquellas instituciones, nacionales, sectoriales o seccionales, que, según sus correspondientes leyes y reglamentos, tienen potestad para la realización de actividades relacionadas con la prevención y control de la contaminación ambiental, y en general con el desarrollo sustentable.

Que mediante Ordenanza Municipal publicada el 23 de junio de 1997, se creó la Comisión de Gestión Ambiental (CGA).

Que la Ordenanza de Reforma, Actualización, Complementación y Codificación de la Ordenanza que Sanciona el Plan de Ordenamiento Territorial del cantón Cuenca:

Determinaciones para el Uso y Ocupación del Suelo urbano, expedida en noviembre de 2002, en sus artículos 21 al 25 determina la necesidad de someter a Diagnósticos Ambientales, Estudios de Impacto Ambiental y Auditorías Ambientales, según sea el caso, a las actividades productivas dentro de la jurisdicción del cantón Cuenca.

Que, mediante Resolución Ministerial N° 053, publicada en el Registro Oficial N° 159 de fecha 5 de diciembre de 2005 el Ministerio del Ambiente (MAE), resuelve, aprobar y conferir a la Ilustre Municipalidad de Cuenca, la acreditación y el derecho a utilizar el sello del Sistema Único de Manejo Ambiental (SUMA), otorgándole la calidad de Autoridad Ambiental de Aplicación Responsable (AAAr);

Que, el Art. 2 de la referida Resolución Ministerial, faculta a la I. Municipalidad de Cuenca, en su calidad de Autoridad Ambiental de Aplicación Responsable, para evaluar y aprobar estudios de impacto ambiental, planes de manejo ambiental y emitir licencias ambientales para ejecución de proyectos dentro de su competencia y jurisdicción territorial;

Que el I. Concejo Cantonal, en Sesión celebrada el 21 de diciembre de 2005, resolvió que la CGA ejerza la calidad de Autoridad Ambiental de Aplicación Responsable (AAAr), y la utilización del Sello del Sistema Único de Manejo Ambiental (SUMA);

Que el 4 de septiembre de 2006, el Presidente Constitucional de la República, el Vicepresidente de la República, la Ministra del Ambiente, el Ministro de Economía y Finanzas, y la Ilustre Municipalidad de Cuenca, representada por su Alcalde y Procurador Síndico, firman el Convenio de Transferencia Definitiva de Competencias Ambientales y Recursos hacia la Municipalidad de Cuenca, a partir de cuya fecha, la Municipalidad adquiere amplias atribuciones en materia ambiental.

Que el Art. 15 del SUMA, determina que la institución integrante del Sistema Nacional Descentralizado de Gestión Ambiental en su calidad de autoridad ambiental de aplicación debe disponer de métodos y procedimientos adecuados para determinar la necesidad (o no) de un proceso de evaluación de impactos ambientales en función de las características de una actividad o un proyecto propuesto;

Que el 8 de diciembre del 2006, se publicó la Ordenanza Codificada que Norma la Creación y Funcionamiento de la Comisión de Gestión Ambiental (CGA);

Que el Directorio de la CGA, en sesión del 3 de Agosto de 2007, aprobó el Reglamento para el Registro y Calificación de Consultores Ambientales Individuales y Firmas Consultoras Ambientales en el cantón Cuenca; y,

Que todas las actividades productivas son susceptibles de degradar o contaminar el ambiente, por tanto, es necesario enfatizar en su prevención y control, así como en la implementación de acciones enérgicas y oportunas para detener el deterioro ambiental y sentar bases sólidas orientadas al desarrollo sustentable de la comunidad;

En uso de sus atribuciones constitucionales y legales,

EXPIDE:

LA ORDENANZA PARA LA APLICACIÓN DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DE IMPACTO AMBIENTAL, DENTRO DE LA JURISDICCIÓN DEL CANTÓN CUENCA.

ANEXO 2

Licencia Ambiental



CERTIFICADO ÚNICO DE FUNCIONAMIENTO



0012241



CERTIFICADO ÚNICO DE FUNCIONAMIENTO
VALIDO POR EL AÑO: 2011

CUF NUMERO 8961

Fecha emisión 20/05/2011

RUC CONTRIBUYENTE	0100342583001	MENDOZA BURGOS OLGA DORILA
NOMBRE / RAZON SOCIAL	FABRICACION DE FIDEOS	
DIRECCION NEGOCIO	GENERAL MIREZ 3-08 Y CALLE DE RETORNO	
USO DEL SUELO PERMITIDO	FABRICACION DE PRODUCTOS DE PANADERIA (CIU: 3117) LA FABRICACION DE PAN.	
SECTOR DE PLANEAMIENTO	N-11	- N-11
CLAVE CATASTRAL	0503011011000	
PROPIETARIO DEL PREDIO	0100342583 - MENDOZA BURGOS OLGA DORILA	

De conformidad con el Convenio marco de Cooperación Interinstitucional para la instauración y puesta en operación del Certificado Unico de Funcionamiento, las entidades vinculadas expiden el presente Certificado:

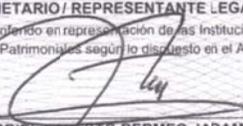
INSTITUCION	DOC. APROBACION	FECHA APROBACION
MUNICIPIO DE CUENCA - PERMISO DE LETREROS (C. URBANO / AREAS HISTORICAS)		21/05/2011
MUNICIPIO DE CUENCA - REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTE	DOCUMENTO	20/05/2011
MUNICIPIO DE CUENCA - CERTIFICADO DE VOTACION	DOCUMENTO	18/05/2011
MUNICIPIO DE CUENCA - COPIA DE Cedula TRANSPORTE	DOCUMENTO	18/05/2011
MUNICIPIO DE CUENCA - EVALUACION AMBIENTAL III	CSA-0920-2011	20/05/2011
MINISTERIO DE SALUD - PERMISO OTORGADO POR EL MINISTERIO DE SALUD		20/05/2011
MUNICIPIO DE GUAMBECOS - PERMISO OTORGADO POR EL CUERPO DE BOMBEROS		20/05/2011

Cada una de estas instituciones se reserva el derecho de revocar el presente Certificado Unico de Funcionamiento y sujetarse a la clausura respectiva, de comprobarse falsedad en la información proporcionada o incumplimiento de las normas establecidas para el efecto.

MENDOZA BURGOS OLGA DORILA con RUC **0100342583001** libre y voluntariamente me someto a las disposiciones y normativas emitidas en función del presente Certificado Unico de Funcionamiento, para lo cual suscribo el presente documento.

PROPIETARIO / REPRESENTANTE LEGAL

El presente Certificado Unico de Funcionamiento es conferido en representación de las Instituciones involucradas por la Dirección de Control Municipal o Dirección de Areas Históricas y Patrimoniales según lo dispuesto en el Art. 14, literal 7a de la Ley Orgánica de Régimen Municipal.



ARQ. GABRIEL ERNESTO BERMEO JARAMILLO
DIRECTOR DE CONTROL MUNICIPAL

NOTA: El requisito de SALUD, se tramitará en dicha Institución.

INSPECCIÓN REALIZADA POR: GENARO CORONEL







ANEXO 3

Calificación Artesanal

ACUERDO N° 10 1306

LOS MINISTERIOS DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD Y DE FINANZAS

CONSIDERANDO

Que en Sesión de **DICIEMBRE 16 DE 2010**, el Comité Interinstitucional Regional de Fomento Artesanal del Austro, aprobó el informe técnico – económico Nro. **2010-4848 MIPYMES-y-ART-SRA-MIPRO**, de 9 de diciembre de 2010.

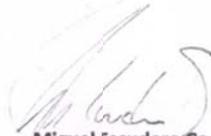
En ejercicio de las facultades establecidas en el Art. 13 de la Ley de Fomento Artesanal, publicada en el Registro Oficial Nro. 446 de 29 de mayo de 1985, el Art. 132 del Decreto Ejecutivo 3497 del 12 de diciembre de 2002, publicado en el Registro Oficial Nro. 744 del 14 de enero de 2003, y el Acuerdo Ministerial Nro. 09-416 de 17 de noviembre de 2009.

ACUERDAN:

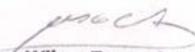
Artículo Único.-Conceder los beneficios vigentes de los Art. 4, 9 y 11 de la Ley de Fomento Artesanal, a: **OLGA DORILA MENDOZA BURGOS**, con Cédula de Ciudadanía Nro. **010034258-3** quien ejerce personalmente la actividad de **ELABORACIÓN DE FIDEOS Y TALLARINES**, en el local de su propiedad, denominado **"FIDEOS RICA PASTA"**, ubicado en la calle **GENERAL MIRES NRO. 3-08**, en la parroquia **EL VECINO**, en el cantón **CUENCA**, provincia del **AZUAY**.

REGÍSTRESE Y COMUNIQUESE.-

Dado en Cuenca, a **17 DIC. 2010**


Miguel Escudero Coen
SUBSECRETARIO REGIONAL AUSTROR
MINISTERIO DE INDUSTRIAS
Y PRODUCTIVIDAD MIPRO




Econ. Wilson Torres Anangono
DELEGADO DEL MINISTERIO
DE FINANZAS

Dirección: Av. 12 de Abril y Francisco Talbot (esquina) / PBX: (593 7) 409 1742 Fax: (593 7) 409 1744
www.mipro.gov.ec
Cuenca - Ecuador

ANEXO 4**BALANCES****FIDEOS RICAPASTA
ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE
DICIEMBRE 2010**

VENTAS	203.193,83	
INVENTARIO INICIAL	6.110,97	3%
COMPRAS	116.220,09	57%
INVENTARIO FINAL	<u>6.568,73</u>	3%
COSTO M-P.	115.762,33	57%
MOD	25.169,63	12%
GIF	<u>6.500,00</u>	3%
COSTOS DE VENTAS	147.431,97	73%
UTILIDAD BRUTA	55.761,86	27%
GASTOS ADMIN	6.150,00	3%
GASTOS DE VENTAS	30.127,75	15%
DEPRECIACION	<u>1.100,00</u>	1%
TOTAL GASTOS	37.377,75	18%
UTILIDAD	18.384,11	9%
15% EMPLEADOS	<u>2.757,62</u>	1%
TOTAL ANTES DE IMPUESTOS	15.626,49	8%
IR	<u>578,38</u>	0,3%
UTILIDAD NETA	15.048,11	7%

**FIDEOS RICAPASTA
ESTADO DE RESULTADOS
PROYECCIÓN 2012**

VENTAS	301.777,60	100%
INVENTARIO INICIAL	6.568,73	2%
COMPRAS	173.044,10	57%
INVENTARIO FINAL	<u>2.612,05</u>	1%
COSTO M-P.	17.7000,78	59%
MOD	26.544,00	9%
GIF	<u>9.053,33</u>	3%
COSTOS DE VENTAS	212.598,11	70%
UTILIDAD BRUTA	89.179,49	30%
GASTOS ADMIN	6.600,00	2%
GASTOS DE VENTAS	27.695,10	9%
DEPRECIACION	1.100,00	0,4%
GASTOS PUBLICIDAD	<u>1.500,00</u>	0,5%
TOTAL GASTOS	36.895,10	12%
UTILIDAD	52.284,39	17%
15% EMPLEADOS	<u>7.842,66</u>	3%
TOTAL ANTES DE IMPUESTOS	44.441,73	15%
IR	<u>5.201,35</u>	2%
UTILIDAD NETA	39.240,38	13%

ANEXO 5

Costos de Producción por Quintal	
A granel	\$44,5
En pacas	\$46
Nuevo Producto	\$48

Margen de Utilidad Sobre El Costo	
A granel	12,5%
En pacas	38,3%
Nuevo producto	57,5%

PVP por Quintal	
A granel	\$50
Quintal en pacas	\$64
Quintal en pacas nuevo producto	\$76

ANEXO 6

PVP por Paca de 400 Gramos	
Fideo y Tallarín Normal	0,53 ctvs.
Nuevo Producto	0,63 ctvs.

*Cabe recalcar que el segmento de RICAPASTA no es el consumidor final, sino las tiendas mayoristas y minoristas. Estas tiendas tienen un margen de utilidad en promedio de del 20%.

ANEXO 7

TIEMPOS DE PRODUCCIÓN

TALLARIN	(MIN)	(MIN)	(MIN)	(MIN)	PROMEDIO
MEZCLADORA	9,18 sg	9,54 sg	9	9,12 sg	9,24 sg
LAMINADORA (A)	2,54 sg	3,18 sg	3,6 sg	3,12 sg	3,6 sg
LAMINADORA (B)	7,6 sg	6,54 sg	6,12 sg	6,6 sg	6,36 sg
TALLARINERA	6	5,42 sg	6,12 sg	5,54 sg	6,0
PROMEDIO	6,20 sg	6,27 sg	6,8 sg	6,6 sg	25

TALLARIN	(MIN)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
MEZCLADORA	9,24 sg	[Barra amarilla]									
LAMINADORA (A)	3,6 sg	[Barra amarilla]			3,5 MIN [Barra roja]		[Barra blanca]				
LAMINADORA (B)	6,36sg	[Barra azul]							[Barra blanca]		
TALLARINERA	6,0	[Barra gris]						[Barra blanca]			
TIEMPO PROMEDIO	25	MIN									

FIDEO	(MIN)	(MIN)	(MIN)	(MIN)	PROMEDIO
MEZCLADORA	9,18 sg	9,54 sg	9	9,18 sg	9,24 sg
LAMINADORA (A)	2,54 sg	3,18 sg	3,6 sg	3,12 sg	3,6 sg
LAMINADORA (C)	6,24 sg	6,18 sg	6	6,12 sg	6,12 sg
PICADORA	4,12 sg	4,18 sg	4,12 sg	4,12 sg	4,12 sg
PROMEDIO	5,46 sg	5,57 sg	5,35 sg	5,46 sg	23

FIDEO	(MIN)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
MEZCLADORA	9,24 sg	[Barra amarilla]									
LAMINADORA (A)	3,6 sg	[Barra amarilla]			3,1 MIN [Barra roja]		[Barra blanca]				
LAMINADORA (C)	6,12 sg	[Barra azul]							[Barra blanca]		
PICADORA	4,12 sg	[Barra gris]						[Barra blanca]			
TIEMPO PROMEDIO	23	MIN									

ANEXO 8

ENCUESTAS Y TABULACION

ENCUESTAS								
1. MARQUE CON UNA X SU GRADO DE SATISFACCION EN LA EMPRESA								
MUY SATISFECHO	X	X	X	X	X			
MEDIANAMENTE SATISFECHO	X	X	X					
POCO SATISFECHO	X	X	X					
INSATISFECHO								
2. QUE CONSIDERA USTED QUE SEDEBERIA MEJORAR EN LA EMPRESA PARA INCREMENTAR SU GRADO DE SAISFACCION.								
MAYOR COMPRESION								
TENER UNA RUTINA								
MAYOR COMPRESION								
MISMOS BENEFICIOS A TODOS								
TENER UNA RUTINA								
TENER SIEMPRE LO NECESARIO								
CUMPLIR CON FECHAS DE PAGO								
MAS CONTROL								

ANEXO 9

TABLA DE AMORTIZACION

Periodos		36		
Int. Mensual		1,15%		
Monto		16000		
Cuota		545,06 \$		
Meses	Intereses	Capital	Cuota	Saldo Capital
1	183,6	361,46 \$	545,06 \$	15.638,54 \$
2	179,45 \$	365,60 \$	545,06 \$	15.272,94 \$
3	175,26 \$	369,80 \$	545,06 \$	14.903,14 \$
4	171,01 \$	374,04 \$	545,06 \$	14.529,10 \$
5	166,72 \$	378,34 \$	545,06 \$	14.150,76 \$
6	162,38 \$	382,68 \$	545,06 \$	13.768,09 \$
7	157,99 \$	387,07 \$	545,06 \$	13.381,02 \$
8	153,55 \$	391,51 \$	545,06 \$	12.989,51 \$
9	149,05 \$	396,00 \$	545,06 \$	12.593,51 \$
10	144,51 \$	400,55 \$	545,06 \$	12.192,96 \$
11	139,91 \$	405,14 \$	545,06 \$	11.787,82 \$
12	135,27 \$	409,79 \$	545,06 \$	11.378,03 \$
13	130,56 \$	414,49 \$	545,06 \$	10.963,53 \$
14	125,81 \$	419,25 \$	545,06 \$	10.544,28 \$
15	121,00 \$	424,06 \$	545,06 \$	10.120,22 \$
16	116,13 \$	428,93 \$	545,06 \$	9.691,30 \$
17	111,21 \$	433,85 \$	545,06 \$	9.257,45 \$
18	106,23 \$	438,83 \$	545,06 \$	8.818,62 \$
19	101,19 \$	443,86 \$	545,06 \$	8.374,76 \$
20	96,10 \$	448,96 \$	545,06 \$	7.925,80 \$
21	90,95 \$	454,11 \$	545,06 \$	7.471,69 \$
22	85,74 \$	459,32 \$	545,06 \$	7.012,37 \$
23	80,47 \$	464,59 \$	545,06 \$	6.547,79 \$
24	75,14 \$	469,92 \$	545,06 \$	6.077,86 \$
25	69,74 \$	475,31 \$	545,06 \$	5.602,55 \$
26	64,29 \$	480,77 \$	545,06 \$	5.121,78 \$
27	58,77 \$	486,28 \$	545,06 \$	4.635,50 \$
28	53,19 \$	491,86 \$	545,06 \$	4.143,64 \$
29	47,55 \$	497,51 \$	545,06 \$	3.646,13 \$
30	41,84 \$	503,22 \$	545,06 \$	3.142,91 \$
31	36,06 \$	508,99 \$	545,06 \$	2.633,92 \$
32	30,22 \$	514,83 \$	545,06 \$	2.119,09 \$
33	24,32 \$	520,74 \$	545,06 \$	1.598,35 \$
34	18,34 \$	526,72 \$	545,06 \$	1.071,63 \$
35	12,30 \$	532,76 \$	545,06 \$	538,87 \$
36	6,18 \$	538,87 \$	545,06 \$	0,00 \$

ANEXO 10**FIDEOS RICAPASTA****ESTADO DE RESULTADOS ESTIMADO PARA LOS
SIGUIENTES TRES AÑOS (2013-2015)**

VENTAS	600.761,28	100%
INVENTARIO INICIAL	4.100,00	1%
COMPRAS	34.1691,60	57%
INVENTARIO FINAL	<u>5.740,00</u>	1%
COSTO M-P.	34.0051,60	57%
MOD	55.800,00	9%
GIF	<u>18.022,84</u>	3%
COSTOS DE VENTAS	41.3874,44	69%
UTILIDAD BRUTA	18.6886,84	31%
GASTOS ADMIN	10.800,00	2%
GASTOS DE VENTAS	43.010,45	7%
GASTO PUBLICIDAD	3.000,00	0%
GASTOS FINANCIEROS	1.918,70	0%
DEPRECIACION	<u>7.100,00</u>	1%
TOTAL GASTOS	65.829,16	11%
UTILIDAD	121.057,69	20%
15% EMPLEADOS	<u>18.158,65</u>	3%
UTILIDAD ANTES IR	102.899,03	17%
IR	<u>21.314,66</u>	4%
UTILIDAD NETA	81.584,37	14%

ANEXO 11

MAQUINA	VIDA UTIL	VIDA UTIL CON DOBLE JORNADA
MEZCLADORA	8 AÑOS	4 AÑOS
LAMINADORA A	8 AÑOS	4 AÑOS
LAMINADORA B	8 AÑOS	4 AÑOS
LAMINADORA C	12 AÑOS	6 AÑOS
TALLARINERA	8 AÑOS	4 AÑOS
PICADORA	12 AÑOS	6 AÑOS

Esto indica que la empresa para iniciar sus actividades en el año 2016 tendrá que adquirir nueva mezcladora, tallarinera, laminadora (A) y laminadora (B), en el año 2018 se tendrá que invertir en una nueva laminadora (C) y picadora.

BIBLIOGRAFIA:

KAPLAN, Robert y NORTON, David. *El Cuadro De Mando Integral*, -2^{da} .Edicion, Gestión 2000, Barcelona, 2009

KAPLAN, Robert y NORTON, David. *Como utilizar el cuadro de mando integral*, -2^{da} . Edición, Gestión 2000, Barcelona, 2009

GORAN Nils-Roy y WETTER, Jan, Magnus. *Implementando y gestionando el cuadro de mando integral*-Guía Práctica del Balanced Scorecard. Gestión 2000.

MARTÍNEZ PEDRÓS, Daniel, MILLA GUTIÉRREZ, Artenio. *Elaboración del Plan Estratégico y su Implementación a Través de Cuadro de Mando Integral*, Editorial Díaz de Santos, 2005

BORELLO, A.. *Guia de Gestión de la Pequeña Empresa*, Editorial, Díaz de Santos., 1994

NICHOLS, Fred (s.f.). De Gerencia. Recuperado el 12 de Mayo de 2011, de http://www.degerencia.com/tema/estrategia_empresarial

FITMAN, Jack . *Negocios Exitosos*, McGraw Hill, 2000

ALEGRE, Luis y GALVE, Górriz Carmen. *Fundamentos de economía de la empresa: perspectiva funcional*. Editorial Ariel, 2001

KOTLER, Philip Y AMSTRONG, Gary. *Marketing*-10ma Primera Edicion, Pearson Education, Mexico 2001

GARY, Hamel. *Liderando La Revolución*. Editorial Norma, Colombia, 2004

MARIÑO, Hernando. *Gerencia de Procesos*. Editorial AlfaOmega. Recuperado el 15 de Junio de 2011 de

[http://www.grupokaizen.com/bsce/Que_es_el_Balanced_Scorecard_\(BSC_o_CMI\).pdf](http://www.grupokaizen.com/bsce/Que_es_el_Balanced_Scorecard_(BSC_o_CMI).pdf)

JRafael Muñiz G. (s.f.). www.Maeketing-XXI.com. Obtenido de EStrategias de Marketing: www.Maeketing-XXI.com