

## **CARRERA**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

## **TESIS**

**Previa a la obtención del Título de:  
Ingeniera Comercial Mención Marketing**

## **TÍTULO**

**Elaboración del Balanced Scorecard para la empresa  
Biogenética del Ecuador Ecuabiogen S.A.**

## **AUTORES**

María Eugenia Alvarez Triviño

Laura María Echeverría Muñoz

## **DIRECTOR**

Eco. Fernando Villamar

**Guayaquil – Agosto de 2013**

## **AGRADECIMIENTO**

Durante mi camino universitario encontré diferentes personas que hicieron posible que continuara en la lucha por ser una profesional, pues gracias a su motivación y palabras de aliento me ayudaron a no perder el rumbo y cumplir los objetivos propuestos. Quiero agradecer de forma muy especial al Ing. Jaime Cevallos Guillén Gerente General de Ecuabiogen S.A. por su apertura y colaboración para la realización de esta tesis, a nuestro tutor el Eco. Fernando Villamar por su apoyo incondicional; así mismo a familiares, amigos, esposo y docentes por la confianza depositada en mí y por supuesto a Dios, por hacer de mí una mujer nueva, luchadora y dispuesta a cumplir Su Plan en mi vida.

*Ma. Eugenia Álvarez Triviño*

En este proceso de vida universitaria he contado con el apoyo incondicional de mis padres, esposo, amigos y maestros quienes me supieron orientar. Quiero agradecer de manera especial la colaboración de nuestro tutor el Eco. Fernando Villamar, quien siempre estuvo dispuesto a ayudar en todo, tomándose parte de su tiempo para el desarrollo de nuestra tesis. De igual forma agradezco a cada uno de mis amigos que han estado apoyándonos y dándonos empuje para concluir.

A cada uno de ustedes mis más sinceros agradecimientos.

*Laura María Echeverría Muñoz*

**DEDICATORIA**

A mi padre Enrique Álvarez Peñafiel, quien ahora desde el cielo me cuida; a él que fue mi pilar, mi compañero en todo momento, por su total entrega, corrección y amor. A mi tía Pilar Pérez quien ha sido y sigue siendo como una madre para mí, por cuidarme y a mi esposo Vinicio Arias por confiar en mis capacidades y motivarme a cumplir mis metas. A ellos les dedico este logro.

*Ma. Eugenia Álvarez Triviño*

A Dios, quien me da su guía y protección.

A mis padres Milton y Stella, que me dieron la oportunidad de emprender mi carrera universitaria, gracias a su esfuerzo y fe en mí. A lo largo de su vida han velado por mi bienestar y han sido pilar fundamental. A ellos dedico el inicio de mi carrera profesional.

*Laura María Echeverría Muñoz*

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD**

El trabajo de tesis de grado titulada: **Elaboración del Balanced Scorecard para la empresa Biogenética del Ecuador Ecuabiogen S.A.**, ha sido desarrollado con base en una investigación profunda, respetando derechos intelectuales de terceros, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de los autores y el patrimonio intelectual de la misma, a la **UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA, SEDE GUAYAQUIL.**

Guayaquil, Julio de 2013

Presentado por:

(f) \_\_\_\_\_

María Eugenia Álvarez Triviño

**0918201500**

(f) \_\_\_\_\_

Laura María Echeverría Muñoz

**0927070631**

Tutor. Eco. Fernando Villamar

## ÍNDICE GENERAL

<b>PORTADA</b> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<i>ii</i>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<i>iii</i>
<b>DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD</b> .....	<i>iv</i>
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	<i>v</i>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<i>ix</i>
<b>ÍNDICE DE GRAFICOS</b> .....	<i>x</i>
<b>ÍNDICE DE IMÁGENES</b> .....	<i>xi</i>
<b>RESUMEN</b> .....	<i>xii</i>
<b>PALABRAS CLAVES</b> .....	<i>xiv</i>
<b>ABSTRACT</b> .....	<i>xiv</i>
<b>KEYWORDS</b> .....	<i>xv</i>
<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Antecedentes .....	1
1.2. Objetivos .....	2
1.2.1. Objetivo general .....	2
1.2.2. Objetivos específicos .....	2
1.3. Justificación .....	2
1.4. Delimitación .....	4
1.4.1. Delimitación Temporal.....	4
1.4.2. Delimitación Espacial .....	4
1.4.3. Delimitación Académica .....	5
1.5. Planteamiento del problema .....	5
1.6. Resumen de la propuesta de intervención .....	7
1.7. Beneficiarios de la propuesta de intervención .....	8
1.8. Marco metodológico .....	9
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>10</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>10</b>
2.1. Concepto de planeación estratégica .....	10
2.1.1. Mega .....	11

2.1.2.	Visión .....	11
2.1.3.	Misión y valores .....	11
2.1.4.	Análisis externo de la empresa .....	12
2.1.5.	Análisis interno de la empresa .....	13
2.1.6.	Establecimiento de objetivos generales .....	13
2.1.7.	Concepto de estrategia .....	13
2.2.	Concepto del Balanced Scorecard .....	14
2.2.1.	Perspectivas del Balanced Scorecard .....	16
a.	Perspectiva Financiera .....	16
b.	Perspectiva de Clientes .....	18
c.	Perspectiva de Procesos Internos .....	20
d.	Perspectiva de Aprendizaje Organizacional .....	24
2.3.	Las 5 fuerzas de Porter .....	26
2.3.1.	Amenaza de entrada de nuevos competidores .....	26
2.3.2.	Amenaza de posibles productos sustitutos .....	26
2.3.3.	Poder de negociación de los proveedores .....	27
2.3.4.	Poder de negociación de los clientes .....	27
2.3.5.	Rivalidad entre competidores .....	27
<b>CAPÍTULO 3</b>	<b>.....</b>	<b>28</b>
<b>3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMPAÑÍA BIOGENÉTICA DEL ECUADOR.....</b>	<b>.....</b>	<b>28</b>
3.1.	Mega .....	28
3.2.	Misión .....	28
3.3.	Visión .....	29
3.4.	Valores .....	29
3.5.	Objetivos .....	30
3.5.1.	Objetivo General .....	30
3.5.2.	Objetivos Específicos .....	31
3.6.	Análisis FODA .....	31
3.6.1.	Fortalezas .....	31
3.6.2.	Oportunidades .....	31
3.6.3.	Debilidades .....	32
3.6.4.	Amenazas .....	32

3.7	Estrategias .....	32
3.8.	Determinantes de la ventaja competitiva Vs fuerzas que regulan la competencia (5 fuerzas de Porter) .....	33
3.8.1.	Poder de negociación de los compradores .....	34
3.8.2.	Poder de negociación de los proveedores .....	35
3.8.3.	Amenaza de entrada de nuevos competidores .....	36
3.8.4.	Amenaza de productos sustitutos .....	37
3.8.5.	Rivalidad e intensidad del sector .....	39
<b>CAPÍTULO 4 .....</b>		<b>40</b>
<b>4. ANÁLISIS DE INDICADORES .....</b>		<b>40</b>
4.1.	Perspectiva de Clientes .....	40
4.1.1.	Satisfacción de clientes .....	41
a.	Precio .....	43
b.	Buen trato .....	43
c.	Agilidad en el momento de solucionar problemas y reclamos .....	44
d.	Incorporación y retención de clientes .....	44
4.2.	Perspectiva de Aprendizaje Organizacional .....	45
4.2.1.	Personal disciplinado .....	45
a.	Liderazgo discreto, callado y reservado .....	46
b.	Primero quién, después qué .....	56
4.2.2.	Pensamiento disciplinado .....	57
a.	Desarrollo de competencias clave .....	57
4.2.3.	Acción disciplinada .....	57
a.	Evaluación del personal .....	58
4.3.	Perspectiva de Procesos Internos .....	58
4.3.1.	Actividades primarias .....	59
4.3.2.	Actividades de apoyo .....	59
4.3.3.	El proceso de innovación. ....	60
4.3.4.	El proceso operativo .....	60
4.3.5.	El proceso post-venta .....	61
4.4.	Perspectiva Financiera .....	61
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>69</b>

<b>RECOMENDACIONES</b> .....	72
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	73
<b>ANEXOS</b> .....	74

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
<b>TABLA 1.1.</b> Crecimiento de ventas de Ecuabiogen S.A.....	3
<b>TABLA 1.2.</b> Participación de mercado de control de plagas.....	8
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>10</b>
<b>TABLA 2.1.</b> Métodos para medir la satisfacción del cliente.....	19
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>28</b>
<b>TABLA 3.1.</b> Clientes de Biogenética del Ecuador Ecuabiogen S.A. ....	35
<b>TABLA 3.2.</b> Proveedores de Biogenética del Ecuador Ecuabiogen S.A.....	36
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>40</b>
<b>Tabla 4.1.</b> Análisis de indicadores Perspectiva Financiera .....	62
<b>Tabla 4.2.</b> Balance General histórico de Ecuabiogen S.A. (Resumen). ....	65
<b>Tabla 4.3.</b> Estado de Resultados histórico de Ecuabiogen S.A. (Resumen).....	65
<b>Tabla 4.4.</b> Plan Operativo o Cuadro de Mando Integral de Ecuabiogen S.A. ....	67
<b>Tabla 4.5.</b> Relación objetivos- indicadores .....	67

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
<b>GRÁFICO 1.1.</b> Crecimiento de ventas de Ecuabiogen S.A. ....	4
<b>GRÁFICO 1.2.</b> Efecto en las condiciones operativas propias .....	7
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>10</b>
<b>GRÁFICO 2.1.</b> Mega, Misión y Visión .....	11
<b>GRÁFICO 2.2.</b> Perspectivas del Balanced Scorecard .....	15
<b>GRÁFICO 2.3.</b> Perspectiva Financiera del Balanced Scorecard .....	16
<b>GRÁFICO 2.4.</b> Perspectiva de Procesos Internos .....	21
<b>GRÁFICO 2.5.</b> Perspectiva de Procesos Internos – proceso de innovación .....	22
<b>GRÁFICO 2.6.</b> Perspectiva de Procesos Internos – proceso operativo .....	23
<b>GRÁFICO 2.7.</b> Perspectiva de Procesos Internos – proceso post – venta .....	24
<b>GRÁFICO 2.8.</b> Perspectiva de Aprendizaje Organizacional .....	25
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>28</b>
<b>GRÁFICO 3.1.</b> Mega, Misión y Visión .....	29
<b>GRÁFICO 3.2.</b> Las 5 fuerzas de Porter .....	33
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>40</b>
<b>GRÁFICO 4.1.</b> ¿Cómo ven los clientes a la empresa? .....	40
<b>GRÁFICO 4.2.</b> Aspecto - comunicación .....	47
<b>GRÁFICO 4.3.</b> Aspecto – capacidad de negociación .....	47
<b>GRÁFICO 4.4.</b> Aspecto – trabajo en equipo .....	48
<b>GRÁFICO 4.5.</b> Aspecto - visionario .....	48
<b>GRÁFICO 4.6.</b> Aspecto - puntualidad. ....	50
<b>GRÁFICO 4.7.</b> Aspecto - iniciativa. ....	50
<b>GRÁFICO 4.8.</b> Aspecto - productividad .....	51
<b>GRÁFICO 4.9.</b> Aspecto - responsabilidad .....	51
<b>GRÁFICO 4.10.</b> Aspecto – charlas de objetivos y metas .....	52
<b>GRÁFICO 4.11.</b> Aspecto – estabilidad laboral .....	53
<b>GRÁFICO 4.12.</b> Aspecto – departamento, capacidades .....	54
<b>GRÁFICO 4.13.</b> Aspecto - varios .....	55
<b>GRÁFICO 4.14.</b> Cadena de valor Ecuabiogen S.A. ....	58

## ÍNDICE DE IMÁGENES

<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>28</b>
<b>IMAGEN 3.1</b> Marcas de insecticidas en el mercado .....	<b>37</b>
<b>IMAGEN 3.2</b> Marcas de raticidas en el mercado.....	<b>38</b>



## **CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **ELABORACIÓN DEL BALANCED SCORECARD**

### **PARA LA EMPRESA BIOGENÉTICA DEL ECUADOR**

### **ECUABIOGEN S.A.**

**Autores:** Laura María Echeverría Muñoz      laurita705@hotmail.com

María Eugenia Álvarez Triviño      me\_alvarezt@hotmail.com

**Director:** Eco. Fernando Villamar      fvillamar@ups.edu.ec

#### **RESUMEN**

En la actualidad las empresas deben tener control sobre sus actividades, llevar un correcto seguimiento para identificar si está avanzando al ritmo apropiado, cumplen los objetivos propuestos por los altos ejecutivos y si es necesario tomar decisiones que permitan corregir errores oportunamente.

Es por esto que han surgido modelos de gestión que permiten dar el soporte necesario al momento de tomar medidas correctivas dentro de una organización.

Uno de los modelos más completos es el “Cuadro de Mando Integral” que analiza los indicadores financieros y no financieros logrando un total equilibrio a corto, mediano y largo plazo dentro de la compañía, pues es considerado una herramienta efectiva que permite desarrollar estrategias.

Es necesario señalar que una organización no sólo debe ser analizada por su parte financiera, pues se pueden ir descuidando otros aspectos relevantes que ocasionen que la rentabilidad sobre sus inversiones e ingresos no sea la adecuada.

Conforme a lo anterior se planteó como objetivo principal de esta investigación elaborar un Balanced Scorecard que permita optimizar los recursos existentes en la empresa Ecuabiogen S.A. con la finalidad de aprovechar la oportunidad de crecimiento en el mercado ecuatoriano.

Para lograr dicho objetivo se tomaron en consideración diferentes herramientas de recolección de datos que permitieron mostrar la situación actual de la empresa en aspectos de clientes, proveedores, recursos humanos y demás, diseñando indicadores con las variables adecuadas que son de completa utilidad para la empresa.

La metodología aplicada contempla una población de doce personas que laboran en la compañía, la técnica de investigación utilizada fue la encuesta, la misma que proporcionó datos relevantes para el desarrollo de esta tesis.

**PALABRAS CLAVES**

Cuadro de Mando Integral, indicadores, perspectivas, estrategias organizacionales, control de plagas, satisfacción de clientes.

**ABSTRACT**

Nowadays, all the enterprises must have control on their activities, must have an appropriate tracing to identify if the company is moving at the right pace. If it is accomplishing the objectives set by CEOs and managers, and if it is necessary to make decisions that allow to check mistakes opportunely.

That is why so many management models have emerged. They provide the company with the necessary back up when strategic decision making arises.

One of the most complete models is the “Balanced Scorecard” which analyses the financial and non-financial indexes achieving a complete balance in a short, medium and long term within the company. The Balanced Scorecard is considered as an effective business tool to develop strategies.

It is necessary to point out that a company not only has to be analyzed in its financial area. There are many other aspects that managers can miss that cause an inadequate return on company’s investment and incomes.

Regarding to the above the main objective in this research is to design a Balance Scorecard that allows to optimize the existing resources of the company “Ecuabiogen S.A.” in order to take advantage of growth opportunities in Ecuadorian

Market. To achieve the mentioned objective it has been considered different data collection tools that allowed to show the current situation of the company in regard to clients, suppliers, human resources and more, designing indicators with the appropriate variables useful to the entire organization.

The applied methodology includes a population of 12 people who work for the company, the research technique employed was the survey, which provided relevant information to the development of this thesis.

### **KEYWORDS**

Balanced Scorecard, indicators, perspectives, organizational strategies, pest control, Customer satisfaction.

## **CAPITULO 1**

### **1. Introducción**

#### **1.1 Antecedentes**

El Balance Scorecard o también conocido como Cuadro de Mando Integral es uno de los modelos de planificación y gestión más utilizados en la actualidad, debido al enfoque en la maximización del beneficio para las empresas utilizando los recursos con los que cuentan.

Biogenética del Ecuador Ecuabiogen S.A. es una compañía legalmente constituida el 27 de enero de 1999 dedicada a brindar el servicio de control de plagas en el mercado guayaquileño. El objetivo que motivó su creación está vinculado a la necesidad de abarcar un mercado que no estaba siendo atendido en su totalidad y a su vez generar nuevas fuentes de trabajo.

Su crecimiento empresarial ha sido moderado pero sostenido, buscando continuamente la excelencia en el servicio brindado; consiguiendo así que sus clientes sean su mejor publicidad con lo que se ha logrado que su nombre comercial sea relacionado directamente con calidad.

Dentro de las prioridades a corto plazo del actual gerente general, Ing. Jaime Cevallos, se encuentra en la expansión del negocio en la provincia del Guayas, por lo



que está constantemente analizando posibles mejoras que encaminen el objetivo propuesto.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo general**

Elaborar un Balanced Scorecard que permita optimizar los recursos existentes en la empresa Biogenética del Ecuador Ecuabiogen S.A. para aprovechar la oportunidad de crecimiento en el mercado ecuatoriano.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Determinar cuáles son los factores internos y externos que han influido en el crecimiento de la empresa.
- Elaborar una Planificación Estratégica para la compañía Ecuabiogen S.A. a través del Balanced Scorecard.
- Definir las acciones estratégicas a tomar para el logro de los objetivos planteados.
- Elaboración de un plan operativo o Cuadro de Mando Integral.
- Analizar las perspectivas Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje e Innovación para la compañía Ecuabiogen S.A.

## **1.3 Justificación**

Actualmente la compañía no cuenta con un Balanced Scorecard diseñado y sus estrategias se basan de acuerdo a la experiencia ganada en los años de servicio y a las exigencias de sus clientes.

La finalidad del Balanced Scorecard es orientar el sistema gerencial a través de cuatro procesos fundamentales: financiero, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional.

Esto ayuda a identificar las posibles oportunidades que la empresa tendrá en el mercado, de igual manera los problemas que surgirán en el futuro para tomar mejores decisiones, explotar al máximo las oportunidades y minimizar el riesgo.

Para la empresa Ecuabiogen S.A. es importante tener dentro de sus políticas la elaboración de un Balanced Scorecard; esto involucraría un mayor rendimiento tomando en consideración el crecimiento de sus ventas y las mejoras en sus procesos de control. (Ver tabla 1.1)

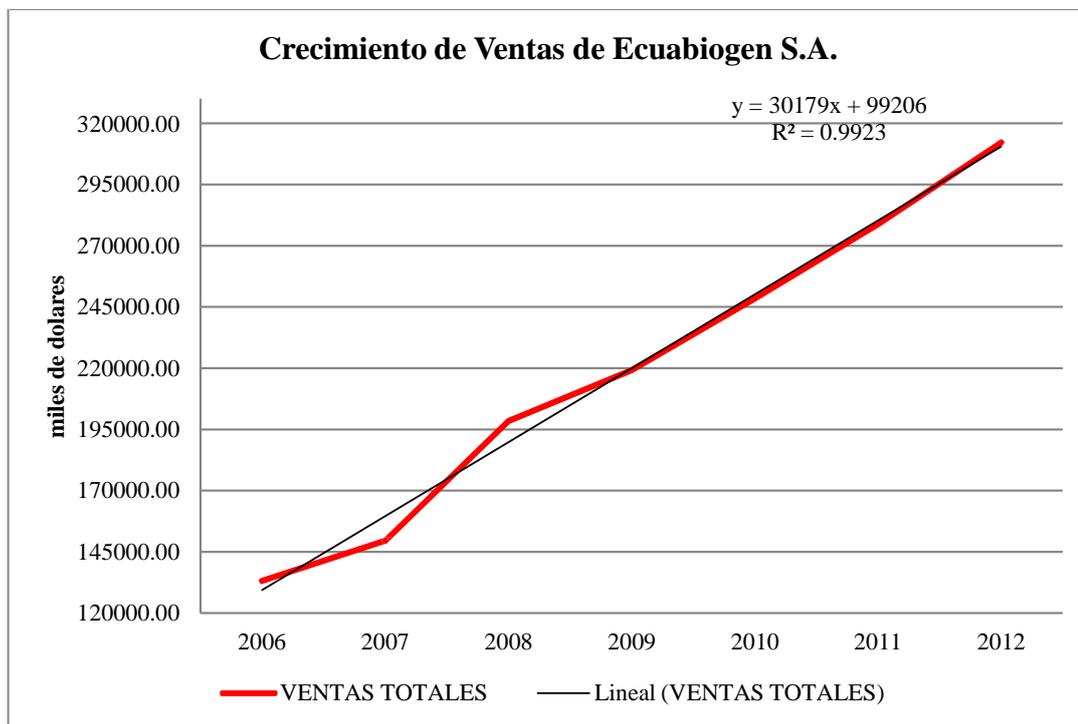
**Tabla 1.1. Crecimiento de ventas de Ecuabiogen S.A.**

Periodo 2006 – 2012(miles de dólares)

<b>CRECIMIENTO DE VENTAS DE ECUABIOGEN S.A.</b>		
<b>(miles de dolares)</b>		
<b>AÑO</b>	<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>CRECIMIENTO</b>
2006	133201,02	---
2007	149525,12	12%
2008	198371,28	33%
2009	219186,00	10%
2010	248404,70	13%
2011	278661,79	12%
2012	312101,00	12%

**Fuente:** Empresa ECUABIOGEN S.A.

**Elaborado por:** Autoras

**Gráfico 1.1. Crecimiento de ventas de Ecuabiogen S.A.**

**Fuente:** Empresa ECUABIOGEN S.A.

**Elaborado por:** Autoras

## 1.4 Delimitación

### 1.4.1 Delimitación temporal

Para el desarrollo del Balanced Scorecard de la empresa Biogénica del Ecuador Ecuabiogen S.A. se ha pronosticado un lapso de 6 meses, los cuales serán utilizados para la elaboración y revisión de cada uno de los puntos principales.

### 1.4.2 Delimitación espacial

El presente anteproyecto se llevará a cabo en la ciudad de Guayaquil, en la oficina de la empresa Biogénica del Ecuador Ecuabiogen S.A. la misma que se encuentra

ubicada en la Av. Juan Tanca Marengo y Av. Joaquín Orrantía, Edificio Executive Center Piso 2 Oficina 205.

### **1.4.3 Delimitación académica**

El desarrollo del presente anteproyecto se basará en los conocimientos adquiridos en el área de Administración de Empresas.

## **1.5 Planteamiento del problema**

En la actualidad, para llegar a ser una empresa exitosa que alcance una excelente administración, reconocimiento y cuota en el mercado se deben tomar en consideración diversos factores que implican un análisis exhaustivo sobre la situación del entorno del mercado, priorizando el entorno organizacional.

*¿Qué ventajas genera la incorporación del Balanced Scorecard de acuerdo a los objetivos planteados en Biogenética del Ecuador S.A.?*

Una empresa que piensa que dirige de manera adecuada sus actividades sin un esquema a seguir, que le permita tener un fin concreto no sabrá a ciencia cierta hacia donde se dirige, qué desea obtener, cómo lo debe obtener, ni cuándo va a obtenerlo.

Es por esto que al analizar la situación actual de la empresa Biogenética del Ecuador Ecuabiogen S.A. que se hace necesario que cuente con una visión más clara de lo que desea lograr para mantenerse en el mundo de los negocios.

Ecuabiogen S.A. cuenta con una cartera de clientes atractiva, empresas grandes y prestigiosas que han puesto su confianza en esta compañía, cuyo nombre es asociado

con calidad y seguridad, la misma que puede crecer aún más en el mercado si contara con orientación estratégica donde se desglosen paso a paso los objetivos, metas y estrategias aplicables para alcanzar el desarrollo organizacional y así transmitirlo a sus clientes.

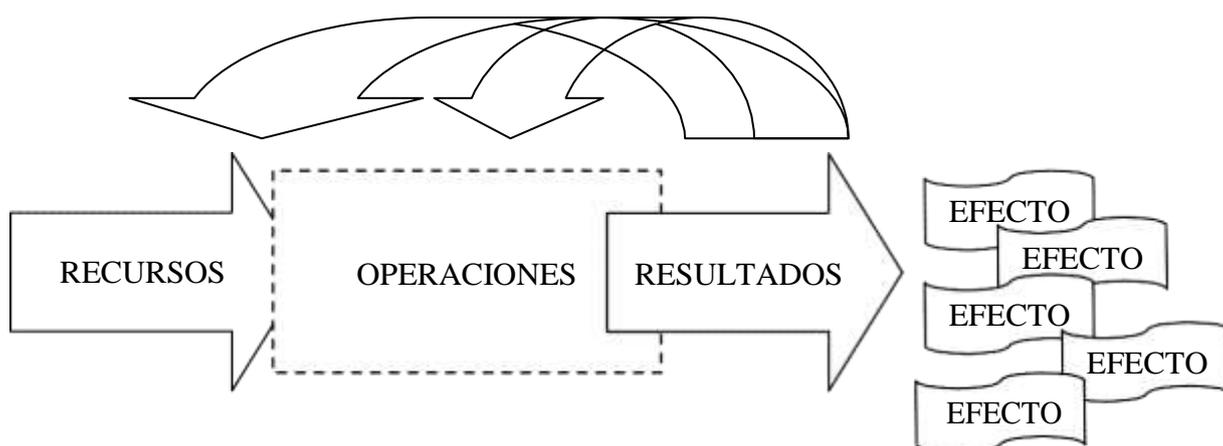
La implementación de un Balanced Scorecard encierra varios factores que se tienen que analizar, para un mejor desarrollo de las actividades, entre los cuales se puede mencionar:

- Personal: Involucrarlos directamente con la misión de la empresa. Si los empleados conocen qué ofrece Ecuabiogen S.A. a sus clientes será más sencillo que puedan servir de manera rápida y oportuna alineándose a los objetivos de la compañía.
- Clientes: Como será el trato con ellos en cuanto a las políticas, beneficios y demás. Es importante recordar que ellos juegan el papel principal de la organización y que una empresa sin clientes no tiene razón de ser.
- Mercado: Qué mercado quieren alcanzar, qué estrategias utilizarán para lograr ese fin. Mercado meta, segmentación del mercado.
- Rentabilidad y crecimiento organizacional: Plantear un plazo para evaluar el crecimiento de la empresa, tanto en sus utilidades como en su reconocimiento y expansión física.

Sin duda alguna se puede aportar excelentes propuestas de mejoramiento,

que involucren todos los recursos en las operaciones para que se logre obtener resultados favorables a corto plazo.

**Gráfico 1.2. Efecto en las condiciones operativas propias**



**Fuente:** DÁVILA, A. (2003). El Cuadro de Mando Integral.

**Elaborado por:** Autoras

## 1.6 Resumen de la propuesta de intervención

El objetivo principal de esta propuesta es optimizar los recursos existentes de la empresa Biogenética del Ecuador Ecuabiogen S.A., la cual se dedica a brindar servicio de control de plagas de forma seria, única y eficiente.

A través de la elaboración del Balanced Scorecard se tratará de aprovechar la oportunidad de crecimiento dentro de un mercado que no está siendo atendido en su totalidad, para lo cual se debe tomar en consideración la experiencia de las personas que hasta la actualidad laboran dentro de la organización.

Teniendo claros los conceptos de visión, misión, y estableciendo las fortalezas,

oportunidades, debilidades y amenazas que servirán como punto de partida para poder desarrollar el plan estratégico que se propone.

Finalmente el aporte que se pueda brindar a través de este trabajo quedará para beneficio de la empresa.

**Tabla 1.2. Participación de mercado de control de plagas**

COMPETENCIA	PARTICIPACION DE MERCADO (POR FACTURACIÓN)
Fumipac	30%
Fumitec	20%
Rizobacter	15%
Ecuabiogen	12%
Otros	23%

**Fuente:** Empresa ECUABIOGEN S.A.

**Elaborado por:** Autoras

### **1.7 Beneficiarios de la propuesta de intervención**

La implementación de este anteproyecto brindará una orientación estratégica a la empresa Biogénica del Ecuador Ecuabiogen S.A. la cual contribuirá en su crecimiento empresarial y en la organización de sus procesos administrativos.

La empresa cuenta con 15 colaboradores en la actualidad, distribuidos entre las partes administrativa y operativa. Los mismos que se verán favorecidos por medio de

la aplicación de una filosofía de trabajo.

La propuesta está orientada a una mejora en el desempeño del talento humano en las áreas en las que intervienen y es de carácter práctico, se busca desarrollar un plan de mejoramiento en la competitividad de la compañía.

## **1.8 Marco metodológico**

Para la elaboración de este trabajo se han empleado diferentes herramientas que ayuden a la recopilación, análisis e interpretación de la información relevante para el desarrollo del mismo.

Se ha considerado oportuna la utilización de técnicas como sondeos, entrevistas y encuestas; las mismas que facilitarán la obtención de las diferentes opiniones de los clientes y colaboradores de la empresa Biogenética del Ecuador Ecuabiogen S.A.

Además este trabajo se basa en la propuesta de Robert Kaplan y David Norton sobre la aplicación de un Balanced Scorecard como un método para medir las actividades de una compañía en relación de su visión y estrategias.

## CAPITULO 2

### 2 Marco Teórico

#### 2.1. Concepto de planeación estratégica

La planeación estratégica es el proceso a través del cual se exponen la visión y la misión de la organización, se analiza la situación externa e interna de ésta, de igual forma se establecen los objetivos generales y específicos y se formulan las estrategias necesarias para alcanzarlos.

El concepto de planeación estratégica ha sido desarrollado por diversos autores a partir de las siguientes definiciones:

Según **Acle Tomasini, Alfredo**, (1989), la planeación estratégica es “un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos; lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver; plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.”

Como lo citan **Mintzberg y Waters**, (1985): “La planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino a esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los

programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales”.

Según lo expuesto, la planeación estratégica debe ser efectuada por la gerencia de la empresa y a su vez debe ser proyectada a largo plazo, como todo planeamiento debe ser moldeable; cada cierto tiempo es recomendable analizarlo y si fuera necesario realizar ciertos cambios. Este proceso involucra a todos los miembros de la empresa, los mismos que deben comprometerse con ella y estar motivados en alcanzar los objetivos propuestos.

El proceso para la elaboración de una planificación es el siguiente:

### **2.1.1. Mega**

La Mega es la meta más grande y ambiciosa de la organización. Se complementa con la Misión y Visión de la empresa.

### **2.1.2. Visión**

Responde básicamente a la pregunta: ¿Qué queremos ser como empresa?.

La visión es una declaración que indica hacia donde se dirige la empresa a corto, mediano y largo plazo, o que es aquello en lo que pretende convertirse.

### **2.1.3. Misión y Valores**

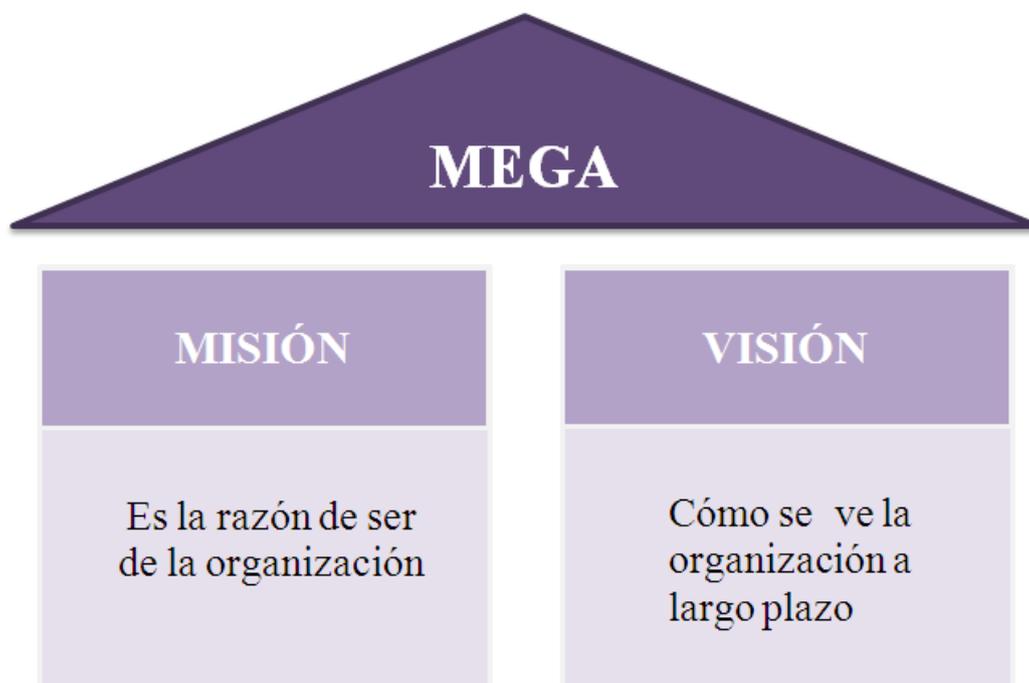
La misión responde a la pregunta: ¿Por qué existimos?

Es una declaración del objetivo, propósito y razón de la empresa.

Por otro lado, los valores de la compañía son cualidades positivas que la misma posee tales como la mejora continua, desarrollo de los empleados, entre otros.

La misión y los valores le dan identidad a la organización.

**Gráfico 2.1.Mega, Misión y Visión**



**Fuente:** Robert Kaplan y David Norton – Balanced Scorecard

**Elaborado por:** Autoras

#### **2.1.4. Análisis externo de la empresa**

Consiste en detectar y analizar sucesos que ocurren en el entorno de la compañía, con la finalidad de detectar las oportunidades y amenazas que se le pueden presentar durante su trayectoria en el mercado.

Para el análisis externo se evalúan las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como la competencia, los clientes y los proveedores de la empresa.

#### **2.1.5. Análisis interno de la empresa**

El análisis interno consiste en el estudio de los diferentes aspectos que existen dentro de una empresa con la finalidad de conocer las fortalezas y debilidades con las que esta cuenta.

Para el correcto análisis interno es necesario realizar una evaluación de los recursos con los que cuenta la compañía tales como financieros, tecnológicos, infraestructura, humanos, etc.

#### **2.1.6. Establecimiento de objetivos generales**

Se refiere a los objetivos que definen el rumbo de la empresa, los cuales generalmente son dados a largo plazo.

Una vez efectuado el respectivo análisis externo e interno de la compañía se procede a establecer los objetivos que a su vez permitan cumplir la visión y misión de la empresa; aprovechando las oportunidades y fortalezas para contrarrestar las amenazas y debilidades.

#### **2.1.7. Concepto de estrategia**

El concepto de estrategia ha sido desarrollado a partir de las siguientes definiciones:

Como lo cita **Andrews, Kenneth**, (1971), la estrategia “es el patrón de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en qué negocio está o va a estar la compañía y la clase de compañía que es ó que va a ser”.

Según **Chandler, Alfred**, (1962), “la definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos”.

De estas definiciones podemos destacar que la estrategia es un conjunto de acciones que permiten alcanzar los objetivos y metas propuestas por la compañía y proporcionan a su vez una ventaja competitiva en el mercado.

## **2.2. Concepto del Balanced Scorecard**

***“La ejecución es más importante que la buena visión”<sup>1</sup>***

Balanced Scorecard o traducido al español como “Cuadro de mando integral” es un indicador de desempeño que hacen a la compañía más eficiente, ayudándola a cumplir las estrategias de la misma.

Esta metodología fue creada en 1992 por los profesores de Harvard Business School Robert Kaplan y David Norton y desde entonces ha sido aplicada con éxito alrededor del mundo.

---

<sup>1</sup>Robert Kaplan y David Norton – Balanced Scorecard, Julio 2008

Esto se alcanza por medio de cuatro perspectivas:

- ✓ financiera.
- ✓ de clientes.
- ✓ de procesos internos o de procesos de negocio.
- ✓ de aprendizaje e innovación.

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es una herramienta útil para la dirección de empresas de forma más práctica.

Su objetivo principal es transformar la visión y la estrategia de la compañía en objetivos e indicadores tangibles.

**Gráfico 2.2. Perspectivas del Balanced Scorecard**



**Fuente:** Balanced Scorecard. Robert S. Kaplan y David P. Norton  
**Elaborado por:** Autoras

## 2.2.1. Perspectivas del Balanced Scorecard

### a. Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera tiene como objetivo principal cumplir con las expectativas monetarias que los accionistas tienen de la empresa.

Esta perspectiva va orientada a la creación de valor para el accionista, con grandes índices de rendimiento y rentabilidad.

A continuación se detallan los indicadores más relevantes para el análisis de la perspectiva financiera, entre los cuales podemos mencionar los siguientes:

**Gráfico 2.3. Perspectiva Financiera del Balanced Scorecard**



**Fuente:** Valoración de Empresas. Pablo Fernández

**Elaborado por:** Autoras

- **Valor Económico Agregado (EVA)**

El EVA es una de las formas de medir el valor agregado que genera la empresa aplicando el costo promedio del capital.

Con este indicador los inversionistas podrán evaluar el desempeño de la compañía en función de la creación de riqueza satisfaciendo las necesidades básicas para su subsistencia.

- **Margen de Operación**

Este índice revela la rentabilidad de operaciones regulares de la compañía sin considerar valores que generen ingresos adicionales a la misma.

El margen de operación muestra el grado en el cual una compañía está ganando un beneficio a partir de sus actividades estándares.

- **Ingresos, Rotación de Activos**

Este índice enfoca el objetivo de la compañía en el incremento de los ingresos y en la reducción de costos para tener un mayor crecimiento.

La rotación o utilización de activos se basa en la reducción de nivel del capital circulante necesario para incrementar el volumen y dar diversidad al negocio. Estas acciones permitirán que la compañía aumente su rendimiento por medio de sus activos físicos y financieros.

## **b. Perspectiva de Clientes**

Esta perspectiva va orientada a las expectativas de los clientes, enfocándose en la satisfacción completa de los mismos. Cumplir con este objetivo ayudará en la generación de ingresos y hará posible cumplir con la perspectiva financiera.

Los indicadores típicos para esta perspectiva son:

- **Satisfacción de Clientes**

La satisfacción del cliente forma parte de la idea principal del marketing, el cual “procura satisfacer las necesidades de los consumidores produciendo beneficios a la empresa”<sup>2</sup>

Un punto muy importante es saber llenar las expectativas del cliente, respecto al servicio entregado, pues de esta manera las probabilidades de que el cliente vuelva a adquirir el servicio y se convierta en un cliente fiel que recomendará a la compañía con otros posibles consumidores serán mayores.

Existen diferentes métodos para la medición de la satisfacción del cliente, entre los cuales podemos citar los siguientes (Ver tabla 2.1):

- **Análisis probabilísticos de Reclamos**

De esta manera se pueden obtener los reclamos o críticas que han presentado los clientes al momento de recibir el servicio; estos pueden ser de manera positiva o

---

<sup>2</sup> Revista MK Marketing + Ventas. N. 169. Mayo/2002. Pág 41

negativa de acuerdo a la calidad del servicio recibido.

**Tabla 2.1. Métodos para medir la satisfacción del cliente**

MÉTODO	PERIODICIDAD
Sondeos transaccionales	Continuos
Mystery shopping	Trimestrales
Sondeo entre clientes nuevos, en declive y ex - clientes	Continuos
Sesiones de grupo o focus group	Según sean necesarias
Paneles de clientes	Trimestrales
Revisiones de la relación	Anuales o semestrales
Quejas y reclamos	Continuos
Investigaciones integrales del mercado	Anuales o semestrales
Informes de campo del personal	Continuos o semestrales
Sondeo entre los empleados	Trimestrales
Sistema de medidas operativas	Continuos

**Fuente:** Revista MK Marketing + Ventas. N° 169. Mayo 2002. Pág 41.

**Elaborado por:** Autoras

- **Análisis probabilísticos de Reclamos**

De esta manera se pueden obtener los reclamos o críticas que han presentado los clientes al momento de recibir el servicio; estos pueden ser de manera positiva o negativa de acuerdo a la calidad del servicio recibido.

Las compañías se encargarán de analizar el total de los reclamos que lleguen a surgir durante la puesta en práctica de sus actividades, de acuerdo a dichos resultados, tomarán medidas que servirán para el mejoramiento continuo en la calidad del servicio.

- **Incorporación y retención de clientes (Feedback)**

Las compañías hoy en día buscan diferentes maneras para hacerse conocer en el mercado utilizando medios comunicacionales como: escritos, radiales, televisivos, redes sociales, páginas Web, etc. para captar la atención de los clientes que tienen la necesidad de adquirir el servicio y estos a su vez terminan contratando.

- c. **Perspectiva de Procesos Internos**

Esta perspectiva va relacionada directamente con la cadena de valor de la empresa y se desarrolla una vez definidos los objetivos de la perspectiva financiera y de la perspectiva de clientes, ya que esta alineación de actividades y procesos garantizarán el cumplimiento de las expectativas de los accionistas y clientes, o dicho de otro modo ¿Cómo alcanzar la propuesta de valor definida para los clientes y cómo mantener satisfechos a los accionistas?

Es recomendable que en este punto esté bien definida la cadena de valor que permitirá innovar los procesos y actividades aprovechando las oportunidades de mejoramiento continuo.

Los indicadores típicos para esta perspectiva son los siguientes:

- **Tiempo de ciclo del proceso**

Cada organización tiene definidos sus procesos, la cadena de valor proporciona un esquema que las empresas pueden adecuar según su conveniencia y así preparar su

perspectiva de proceso interno.

La cadena de valor está compuesta por cada una de las actividades que generan valor agregado a la compañía y por el margen que éstas aportan.

Entre los cuales podemos destacar lo siguiente:

1. Proceso de Innovación.
2. Proceso Operativo.
3. Servicio de Venta.

**Gráfico 2.4. Perspectiva de Procesos Internos**



**Fuente:** DAVILA, A. (2003). El Cuadro de Mando Integral.

**Elaborado por:** Autoras

### 1. Proceso de innovación

En este proceso el negocio realiza una investigación de mercado para de esta forma conocer las necesidades reales de los consumidores y así poder brindar un servicio o producto que les satisfaga.

Este proceso es muy importante ya que no solamente le permite a la organización

conocer necesidades; sino también sus gustos y preferencias del consumidor y el precio que están dispuestos a pagar por obtener este beneficio.

Al mismo tiempo, este proceso además de encuestar a clientes existentes o potenciales, le permite a la empresa crear oportunidades y mercados nuevos para los servicios que la misma puede proporcionar.

**Gráfico 2.5. Perspectiva de Procesos Internos – proceso de innovación**



**Fuente:** BalancedScorecard. Kaplan – Norton

**Elaborado por:** Autoras

## 2. Proceso operativo

El proceso operativo representa la creación de valor en las empresas.

Comienza con la recepción de un pedido y termina con la entrega del bien o servicio al cliente.

Este proceso puede ser medido principalmente por los presupuestos propuestos por la directiva de la compañía, para conocer si se está cumpliendo o no con las expectativas.

Tiene como objetivo principal medir el costo, la calidad y el tiempo de producción, ya sean productos o servicios para los clientes.

**Gráfico 2.6. Perspectiva de Procesos Internos – proceso operativo**



**Fuente:** BalancedScorecard. Kaplan – Norton

**Elaborado por:** Autoras

En este proceso se pueden medir el índice de productividad de la mano de obra, el índice de mejoramiento de calidad, entre otros.

### **3. Proceso post – venta**

El proceso de post – venta es la fase final de la cadena de valor de la compañía, esto a su vez mantiene o da realce al valor del servicio o producto ya adquirido. Es importante conocer que los consumidores tienen expectativas altas de un servicio post-venta, por tal motivo las empresas deben satisfacerlos brindándoles un buen servicio.

Las organizaciones pueden medir el tiempo de duración de este ciclo, es decir, la rapidez de respuesta a los reclamos de los clientes, la productividad de los trabajadores al momento de solucionar un inconveniente presentado y adicional a

esto, el costo de los recursos utilizados. Otro aspecto vinculado a este proceso es la gestión de facturación y cobro.

**Gráfico 2.7. Perspectiva de Procesos Internos – proceso post – venta**



**Fuente:** BalancedScorecard. Kaplan – Norton

**Elaborado por:** Autoras

#### **d. Perspectiva de Aprendizaje Organizacional**

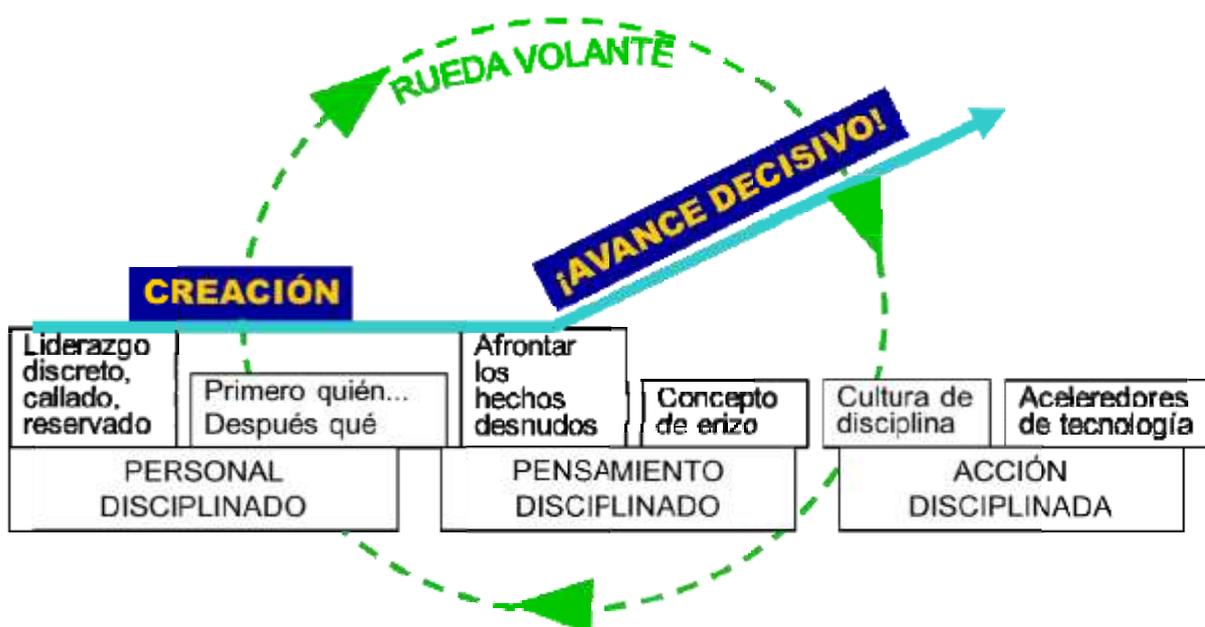
En la perspectiva de aprendizaje organizacional se considera necesario no solamente la capacitación y motivación del recurso humano de la compañía, sino también se presenta la necesidad de que se le provea información de los procesos que va a manejar y a su vez se le provea del apoyo tecnológico que necesita para su mejor desempeño.

El capital humano es un recurso estratégico primordial al cual se le debe cuidar, brindándole un buen ambiente laboral, capacitándolos constantemente, motivándolos y haciéndoles sentir importantes dentro de la organización a la que pertenecen.

Los indicadores a analizar en esta perspectiva son los siguientes:

- Personal Disciplinado
  - ✓ go discreto, callado y reservado
  - ✓ mero quién... Después qué?
  
- Pensamiento Disciplinado:
  - ✓ llo de competencias clave
  
- Acción Disciplinada:
  - ✓ del Personal

**Gráfico 2.8. Perspectiva de Aprendizaje Organizacional**



**Fuente:** Empresas que sobresalen, Jim Collins

**Elaborado por:** Autoras

### **2.3. Las 5 Fuerzas de Porter**

“Una empresa está rodeada de cinco factores fundamentales dentro de una industria y hay que aprender a controlarlos muy bien para sobrevivir en el mercado y tomar buenas decisiones, de tal manera que nos lleven al éxito tomando en cuenta altas tasas de rentabilidad.<sup>3</sup>

Según lo mencionado anteriormente, para tener éxito y sobretodo posicionarse sólidamente en el mercado es imprescindible la elaboración de estrategias y la buena aplicación de las mismas.

A continuación se explican las cinco fuerzas de las ventajas competitivas de Michael Porter:

#### **2.3.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Cuando un segmento de mercado se presenta rentable y ofrece buenas oportunidades la llegada de nuevas empresas no tardará para aprovecharlas, esto aumentará la competencia y disminuirá la rentabilidad.

#### **2.3.2 Amenaza de posibles productos sustitutos**

Representan una amenaza en el mercado ya que es probable que afecten la oferta y demanda del mercado, más aún si estos productos se presentan con bajo precio, buen rendimiento y buena calidad.

---

<sup>3</sup>Competitive Strategy, Michael E. Porter

### **2.3.3 Poder de negociación de los proveedores**

Son un elemento importante en el posicionamiento de una empresa en el mercado ya que los proveedores son los suministradores de la materia prima para la elaboración de un producto o la prestación de un servicio. Mientras más cantidad de proveedores exista menor será su poder de negociación.

### **2.3.4 Poder de negociación de los clientes**

Un mercado no es atractivo si los clientes se encuentran muy bien organizados, a mayor organización mayor será su exigencia en cuanto a reducción de costos y mayor calidad, por tal motivo la organización tendrá una reducción en su margen de utilidad.

### **2.3.5 Rivalidad entre competidores**

Esta quinta fuerza es una de las más importantes dentro del análisis del sector, ya que le permitirá a la empresa tomar las medidas necesarias para garantizar su posicionamiento en el mercado; dado que esta quinta fuerza mide el poder colectivo de las demás fuerzas, es decir, si el poder colectivo es alto la empresa no podría captar los excedentes monetarios de sus clientes, mientras que si el poder colectivo es bajo la empresa podría captar los excedentes monetarios de sus clientes mediante el poder de arbitraje.

## **CAPITULO 3**

### **3 Planeación estratégica de la compañía Biogenética del Ecuador**

Según Fred R. (1997): “Cabe definir a la Planeación estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.”

Podemos acotar que la planeación estratégica es el proceso de evaluar el ambiente de la empresa y sus fuerzas normales para determinar actividades a corto y largo plazo.

#### **3.1 Mega**

Convertirse en la compañía más conocida por brindar un excelente y garantizado servicio de control de plagas en la ciudad de Guayaquil.

#### **3.2 Misión**

Fortalecer de manera permanente el valor del servicio de control de plagas en el mercado guayaquileño, trabajando con equipos y productos de última generación que proporcionen seguridad, siendo responsables con el medio ambiente; preservando la calidad del servicio en un entorno de trabajo estable y agradable para los colaboradores.

### 3.3 Visión

Liderar el mercado de control de plagas en la ciudad de Guayaquil siendo la mejor opción para el cliente a través de un servicio de alta calidad, cumpliendo con cada una de las expectativas de los clientes.

**Gráfico 3.1 Mega, Misión y Visión**



**Fuente:** Robert Kaplan y David Norton – Balanced Scorecard

**Elaborado por:** Autoras

### 3.4 Valores

Durante los años de existencia de la empresa Biogenética del Ecuador se buscó incansablemente establecer ciertos principios como norma de conducta cotidiana los que se mencionan a continuación:

- **Honradez**

Se hace referencia a la seriedad para cumplir con los compromisos y procedimientos pactados con los clientes para mantener en alto el nombre de la empresa.

- **Excelencia en la atención al cliente**

Es importante atender a los clientes satisfaciendo sus expectativas y necesidades brindándoles un servicio de excelente calidad a un precio conveniente para su capacidad adquisitiva, se considera que de esta forma se acrecentará la participación en el mercado.

- **Trabajo eficaz**

Trabajar en equipo y eficazmente, teniendo ética profesional. Fomentar la lealtad con la compañía al equipo de trabajo.

- **Responsabilidad social**

Ofrecer a la sociedad un servicio útil y en condiciones justas que genere plazas de trabajo, cumpliendo con rigor las leyes, reglamentos y normas de la Constitución ecuatoriana, brindándoles seguridad en su trabajo a los colaboradores y comprometiéndonos con el medio ambiente.

### **3.5 Objetivos**

#### **3.5.1 Objetivo general**

Desarrollar las estrategias competitivas que le permita a la empresa Biogenética del

Ecuador Ecuabiogen S.A. mejorar su entorno productivo y competitivo en la ciudad de Guayaquil provincia del Guayas periodo 2013 - 2018.

### **3.5.2 Objetivos específicos**

- Mejorar los niveles de costes para el entorno de generación del servicio a los clientes.
- Generar niveles de eficiencia y eficacia al momento de utilizar los recursos de la empresa.
- Realizar el Cuidado y protección del medio ambiente. Norma ISO 14000.

## **3.6 Análisis FODA**

### **3.6.1 Fortalezas**

- Preservar el medio ambiente.
- Poseer los equipos necesarios para la prestación del servicio.
- Fidelidad de clientes.
- Servicio postventa.
- Compromiso de los colaboradores con la empresa y con el servicio prestado.

### **3.6.2 Oportunidades**

- Expansión en el mercado nacional.
- Diversificación de los servicios.

- Certificación en la ISO 9001 Norma de Gestión de Calidad.

### **3.6.3 Debilidades**

- Falta de directrices en la compañía.
- Poco alcance geográfico.
- Escasez de fumigadores para ofrecer el servicio de manera rápida.
- Poco capital para futuras inversiones

### **3.6.4 Amenazas**

- Productos sustitutos.
- Empresas mejor estructuradas en el mercado.
- Recesión económica.

## **3.7 Estrategias**

- Estrategia de excelencia operativa.

Se propone esta estrategia para que Ecuabiogen S.A. pueda optimizar sus procesos productivos para que logre eficiencia en su operación.

Los elementos diferenciales son:

1. La calidad del servicio.
2. Administrar y agilizar el tiempo en el proceso de la fumigación.
3. La correcta selección de proveedores.

- Estrategia de crecimiento

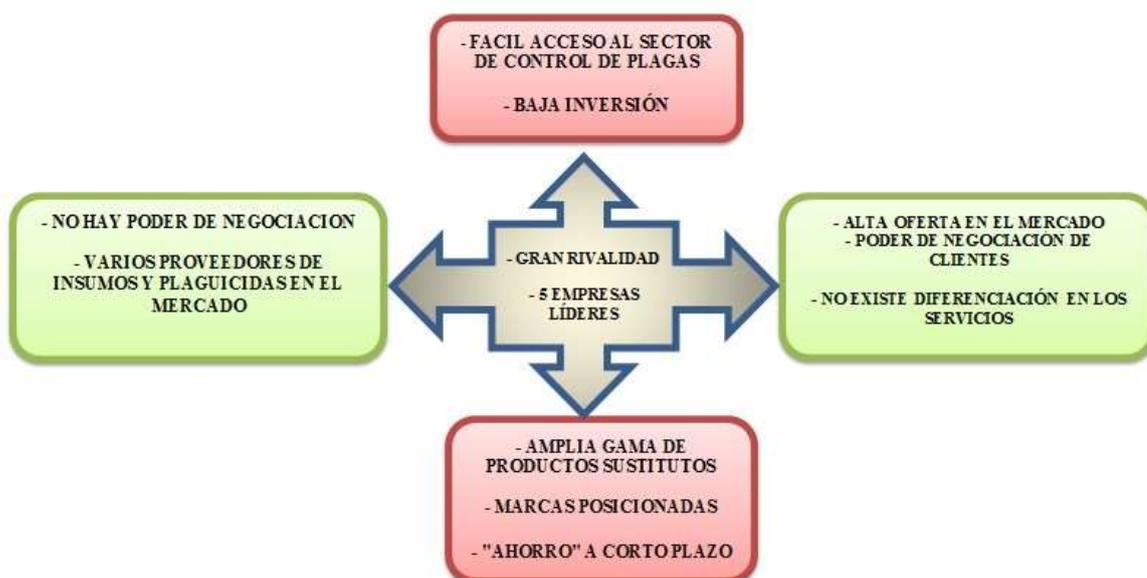
Esta estrategia se recomienda con la finalidad que Ecuabiogen S.A. logre captar el mercado que está siendo desatendido.

Los elementos diferenciales son:

1. Fidelizar a los clientes más representativos.
2. Incorporación de nuevos clientes.
3. Atender a tiempo los requerimientos.
4. Incursión en la venta de productos complementarios al servicio de control de plagas.
5. Automatizar los procesos claves en el negocio.

### 3.8 Determinantes de la ventaja competitiva Vs fuerzas que regulan la competencia (5 fuerzas de Porter)

Gráfico 3.2. Las 5 fuerzas de Porter



**Fuente:** Ser Competitivo. Michael Porter.  
**Elaborado por:** Autoras

### **3.8.1 Poder de negociación de los compradores**

Los consumidores de este servicio tienen un poder de negociación alto debido a la gran cantidad de oferta existente y a los productos sustitutos que se encuentran en el mercado actualmente, por lo que estos representan una fuerza importante dentro del sector.

Si bien es cierto anteriormente la empresa se diferenciaba de sus competidores ofreciendo un servicio post venta de garantía en el trabajo realizado; hoy en día este mecanismo ha sido adoptado por las otras compañías evitando así cualquier tipo de ventaja competitiva que le permita a Ecuabiogen S.A. captar la mayor cantidad de clientes en el segmento de mercado en el que se desenvuelven.

Para los clientes el servicio recibido les supone un ahorro de dinero a largo plazo ya que con el control de plagas oportuno se evitan problemas a futuro. Aun así, el mercado potencial para el servicio de control de plagas sigue siendo muy atractivo y aprovecharlo mejor, dependerá de políticas gubernamentales y de acciones privadas.

En el campo de políticas gubernamentales, las empresas de control de plagas aún no se ven afectadas por el incremento en los impuestos para los insumos (plaguicidas) utilizados en la prestación del servicio, lo que le permite a Ecuabiogen S.A. realizar su actividad a un costo asequible.

En cuanto a las acciones de carácter privado, aún se debe fortalecer el incremento de la competitividad invirtiendo en tecnología y formación del capital humano para poder abordar más sectores donde aún no se ha introducido.

Como se puede observar en la Tabla 3.1. Ecuabiogen S.A. cuenta con una cartera de clientes, los mismos que han demostrado su fidelidad con la empresa a través de los años, resaltando sobre todo el buen trato y la calidad del servicio brindando.

Entre sus principales clientes podemos mencionar los siguientes:

**Tabla 3.1. Clientes de Biogenética del Ecuador Ecuabiogen S.A.**

No.	Proveedores
1	Corporación El Rosado S.A.
2	Corporación Favorita C.A.
3	Dulcafé S.A.
4	Doconsa S.A.
5	Ecuanave C.A.
6	Banco del Pacífico
7	Corporación Financiera Nacional
8	Seruvi S.A.
9	Urb. Riberas del Batán
10	Café Bombons

**Fuente:** Ecuabiogen S.A.

**Elaborado por:** Autoras

### **3.8.2 Poder de negociación de los proveedores**

Existen numerosos proveedores de insumos en el mercado de venta de plaguicidas, por tal razón es casi imposible que tengan una concentración en el mercado.

Debido a que la materia prima, productos o componentes tienden a ser suministrados por pequeñas compañías a grandes empresas fabricantes, los proveedores normalmente carecen de poder de negociación, por la gran cantidad de oferta que existe. En su defecto, es indiferente el proveedor con el que se adquieren los productos ya que los costos no varían significativamente de uno a otro.

Los plaguicidas utilizados por Ecuabiogen S.A. buscan ser diferenciados, debido a los químicos e ingredientes activos que poseen los productos empleados en la prestación del servicio.

Como se puede observar en la Tabla 3.2. la empresa cuenta con un grupo de proveedores seleccionados, entre los cuales se mencionan los siguientes:

**Tabla 3.2. Proveedores de Biogenética del Ecuador Ecuabiogen S.A.**

No.	Proveedores
1	Insectacorp S.A.
2	Farmagro S.A.
3	Ecuaquímica
4	Corporación Química Nacional
5	Andvelacorp Cía. Ltda.
6	Mendoza y Asociados

**Fuente:** Ecuabiogen S.A.

**Elaborado por:** Autoras

### 3.8.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores

En el mercado de Control de plagas el acceso no se encuentra limitado, pues la inversión es relativamente baja en cuanto a la adquisición de equipos de trabajo y plaguicidas que se utilizan. La inversión más representativa está en la capacitación del personal, pues se necesita conocer a fondo las características de cada plaga existente, entre las cuales se pueden mencionar roedores, termitas, insectos y demás para poder combatirlos eficazmente.

Existen algunas entidades conformadas en el mercado ecuatoriano, pero su

actividad es netamente artesanal pues carecen de los conocimientos necesarios y de certificaciones que expiden tanto las Asociaciones Internacionales de Control de Plagas como las nacionales, las cuales avalan a las empresas como especializadas para brindar este servicio.

### 3.8.4 Amenaza de productos sustitutos

En el mercado nacional se encuentra una extensa gama de productos que son utilizados para el control y eliminación de plagas, los cuales se expenden en los distintos autoservicios del mercado de productos de consumo masivo y son reconocidos por los consumidores. Estos productos son de fácil utilización y otorgan beneficios similares a corto plazo.

Entre las marcas más posicionadas en la mente del consumidor se pueden mencionar las siguientes:

- Insecticidas

Raid, Torbi, Baigon, Secreto de la Abuelita, entre otros.

#### Imagen 3.1 Marcas de insecticidas en el mercado



**Fuente:** GOOGLE, recuperado de <https://www.google.com.ec/search?q=insecticidas&tbm>

- Raticidas

Klerat, Racumin, Can peón, entre otros.

### Imagen 3.2 Marcas de raticidas en el mercado



**Fuente:** GOOGLE, recuperado de <https://www.google.com.ec/search?q=insecticidas>

Dichos productos buscan sustituir un servicio de control de plagas por la facilidad que brindan al cliente, evitando así el proceso de:

- Solicitar una inspección.
- Realizar el respectivo tratamiento.
- Esperar “resultados rápidos”.

De igual forma, los clientes potenciales buscan el ahorro muchas veces dejando a un lado la calidad, pero esto provoca que el efecto no perdure y no obtengan los resultados esperados.

### **3.8.5 Rivalidad e intensidad del sector**

La situación actual en el mercado nacional está marcada por la rivalidad de las empresas que hay en el sector de fumigación y control de plagas. (Véase tabla 1.2).

En la ciudad de Guayaquil existen alrededor de cinco empresas líderes dedicadas a brindar este servicio tanto en el entorno empresarial como en el familiar, las cuales mantienen precios paralelos al momento de realizar un trabajo.

Biogenética del Ecuador Ecuabiogen S.A. es una de las empresas líderes en el sector de control de plagas, por tal motivo su forma de competir no se basa en precios, sino más bien en un buen servicio postventa y en campañas de publicidad.

Hoy en día existen una gran variedad de productos sustitutos en el mercado, es por esto que las empresas dedicadas al servicio de control de plagas se han visto afectadas ya que la tendencia de los consumidores de cambiar un servicio por otro será mayor cuanto más se parezca el uno al otro.

Si bien es cierto los resultados obtenidos son similares, pero las empresas dedicadas a brindar este servicio cuentan con el conocimiento de cómo combatirlas y le brindan a los clientes el respectivo asesoramiento para así evitar una nueva propagación de plagas.

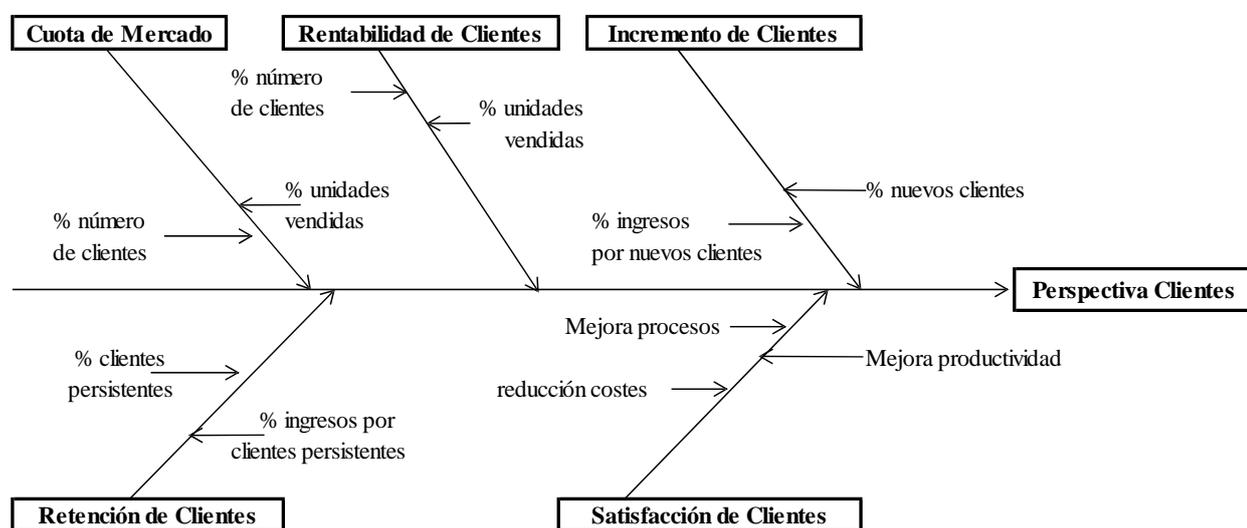
## CAPITULO 4

### 4 Análisis de indicadores

Para medir el desempeño de Ecuabiogen S.A. se realizará el análisis de las perspectivas conformadas en el cuadro de mando integral, identificando los diferentes indicadores que permitirán medir los resultados de la compañía a futuro.

#### 4.1 Perspectiva de Clientes

Gráfico 4.1. ¿Cómo ven los clientes a la empresa?



Fuente: Pasohen Brown, HBR, Octubre 2001.

Elaborado por: Autoras

Para el desarrollo de esta perspectiva los indicadores claves son aquellos que le permiten conocer a la empresa la satisfacción, fidelidad, retención e incorporación de

nuevos clientes; de igual forma convierte la visión, misión y estrategias de la compañía en objetivos específicos sobre su segmento de mercado.

A continuación se analizarán los indicadores mencionados anteriormente:

#### **4.1.1 Satisfacción de clientes**

La medición de satisfacción del cliente promueve grandes beneficios a la compañía, tanto tangibles como cuantificables ya que de esto puede depender su propia supervivencia en el mercado a mediano y largo plazo.

En la actualidad Ecuabiogen S.A. mide la satisfacción de sus clientes por la frecuencia que tienen al momento de contratar sus servicios, adicional a esto se realizan llamadas esporádicas a clientes elegidos al azar para conocer su opinión acerca de los resultados obtenidos después de haber contratado el servicio de control de plagas.

Debido al campo de actividad de Ecuabiogen S.A. se recomienda realizar técnicas de investigación como:

##### **1. Sondeos entre los empleados**

- **Descripción**

Este método ayudará a obtener información de los problemas a los que se enfrentan los clientes y medir su nivel de satisfacción por medio del equipo de fumigación, quienes son los que establecen contacto directo con ellos.

Este tipo de sondeo puede ser utilizado también para conocer la satisfacción-insatisfacción de los empleados con el trato que reciben por parte de otros miembros del personal.

- **Propósito**

Identificar los obstáculos que encuentran los empleados para ofrecer un mejor servicio, de igual forma permitirá medir la calidad del servicio interno.

Este sondeo le permitirá a Ecuabiogen S.A. conocer “por qué” la satisfacción de los clientes no es mayor.

- **Limitaciones**

Los empleados tienden a percibir los servicios de la empresa desde su propio punto de vista, y esto puede provocar un error en los resultados.

## 2. **Quejas y Reclamaciones**

- **Descripción**

Registrar y categorizar el seguimiento de las quejas y reclamos de los clientes, distribuir la información obtenida y analizar los resultados entre los departamentos involucrados.

- **Propósito**

Identificar la deficiencia del servicio de fumigación con la finalidad de aplicar medidas correctivas para disminuir los reclamos y así fortalecer la relación con los clientes.

- **Limitaciones**

Los clientes no se quejan con frecuencia directamente a la empresa, este análisis solo ofrecerá una visión parcial de la realidad.

### **3. Sondeos Transaccionales**

- **Descripción**

Cuestionarios cortos donde se pide a los clientes que respondan inmediatamente después que reciben el servicio solicitado.

- **Propósito**

Obtener retroalimentación del cliente en cuanto al conocimiento, puntualidad, agilidad y trato del empleado hacia ellos. Esto permitirá que Ecuabiogen S.A. reaccione rápidamente a estos comentarios negativos y pueda corregirlos a tiempo.

- **Limitaciones**

Se basa básicamente en la experiencia más reciente del cliente y no en el trato que ha recibido durante la relación con la empresa.

#### **a. Precio**

Por el poder de negociación de los clientes que existe en el mercado de fumigación de control de plagas Ecuabiogen S.A. mantiene su precio promedio de acuerdo al que se encuentra vigente por todas las empresas del sector.

#### **b. Buen trato**

Como política la empresa tiene brindar un trato amable y cordial a todos sus clientes,

siempre se ha preocupado por hacer hincapié a sus colaboradores la importancia de hacerle sentir al comprador que Ecuabiogen S.A. esta para servirles y que están interesados en su satisfacción y bienestar.

### **c. Agilidad en el momento de solucionar problemas y reclamos**

Dentro de Ecuabiogen S.A. se capacita al personal para brindar un servicio de calidad que evite conflictos a futuro con los clientes. Sin embargo no está exento de problemas que puedan surgir durante o después de un trabajo realizado.

Es por esta razón que al momento de receptar un reclamo se actúa de manera rápida para que el problema deje de existir.

Pero no basta con actuar rápido, es necesario que se sigan los siguientes pasos para que la solución del problema sea totalmente efectiva para ambas partes:

- Escuchar con atención el reclamo del cliente.
- Identificar objetivamente junto con el cliente cuáles son las verdaderas causas del origen del problema.
- Definir el problema.
- Proponer ideas que permitan solucionar el inconveniente de la mejor manera.
- Llegar a un acuerdo con el cliente.
- Actuar rápido

### **d. Incorporación y retención de clientes**

Para Ecuabiogen S.A. es muy importante la incorporación de nuevos clientes a su cartera, pues está consciente que no existen clientes pequeños ni de menor

importancia, y que hay un porcentaje de mercado que aún no está siendo atendido por las empresas dedicadas a la fumigación y control de plagas en el mercado guayaquileño.

De igual forma se preocupa por mantener a sus clientes antiguos, puesto que al ser consolidados son los que hacen crecer al negocio.

## **4.2 Perspectiva de Aprendizaje Organizacional**

Siendo la perspectiva de Aprendizaje Organizacional una de las más importantes para el desarrollo de la empresa por involucrar directamente al personal en sus decisiones, se debe concientizar en que la capacitación y preparación de los colaboradores para adaptarse a nuevas realidades, cambios y mejoras es primordial.

Ecuabiogen S.A. se preocupa por brindar capacitaciones constantemente a su personal, ya que es éste quién se involucra directamente con los clientes y por medio de ellos se crea valor para la empresa.

Los indicadores que se analizaron son los siguientes:

### **4.2.1 Personal disciplinado**

En toda organización es necesario contar con el personal adecuado, que resuelva problemas y sea responsable de las tareas encomendadas.

En Ecuabiogen S.A. se mantiene una relación muy cercana entre los empleados y superiores, lo que genera un ambiente agradable, en donde prima la confianza y el respeto.

### **a. Liderazgo discreto, callado y reservado**

Dentro de Ecuabiogen S.A. existe liderazgo marcado por el gerente general, el Ing. Jaime Cevallos quién ha sido un excelente guiador, capaz de llevar a la empresa a un crecimiento notable junto a todo el personal que labora en la misma.

Algo muy representativo en esta organización es la apertura que el Gerente General les da a sus trabajadores, esto les hace sentir al equipo de trabajo que son importantes y a su vez los motiva a comprometerse cada vez más con la organización.

El Ing. Jaime Cevallos como buen líder que es, toma en cuenta todas las opiniones de sus trabajadores, ya que considera que pueden aportar mejoras para su representada.

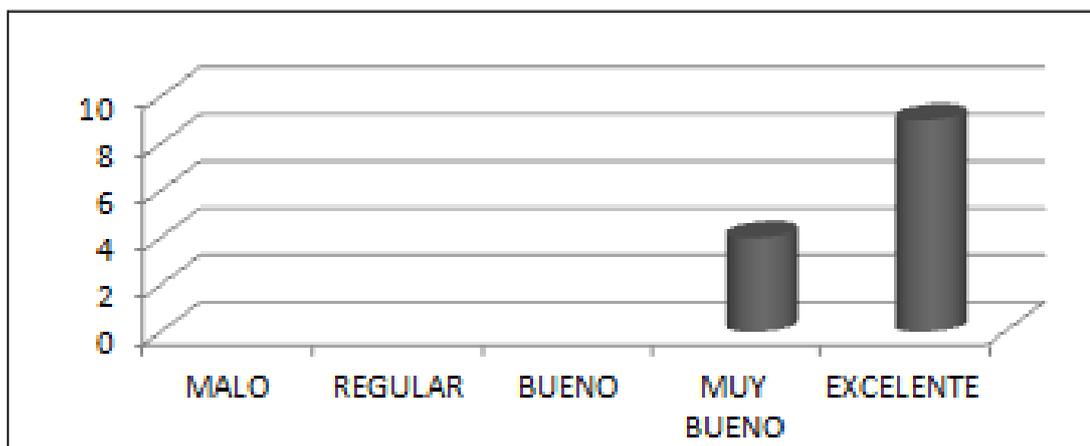
Para medir la satisfacción y opiniones de los colaboradores de Ecuabiogen S.A. se realizó una encuesta donde se enlistaron las principales preocupaciones del personal en el ambiente laboral, con este método de investigación se logró desarrollar la perspectiva.

Se recomienda realizar una encuesta anual a los trabajadores para que la directiva esté al tanto de los factores que aportan en el rendimiento de ellos.

A continuación se presentan los resultados de la encuesta realizada internamente al personal de Ecuabiogen S.A.:

1. **Evaluar el nivel de liderazgo del gerente general de la compañía en relación a los siguientes aspectos:**

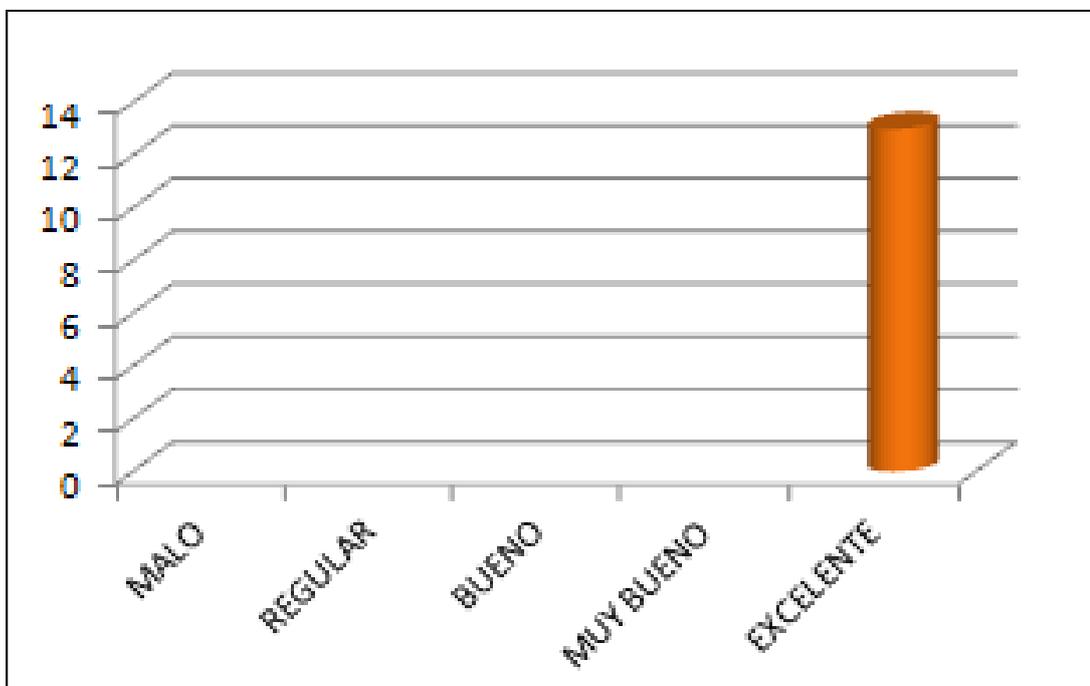
**Gráfico 4.2. Aspecto - comunicación**



**Fuente:** Encuestas

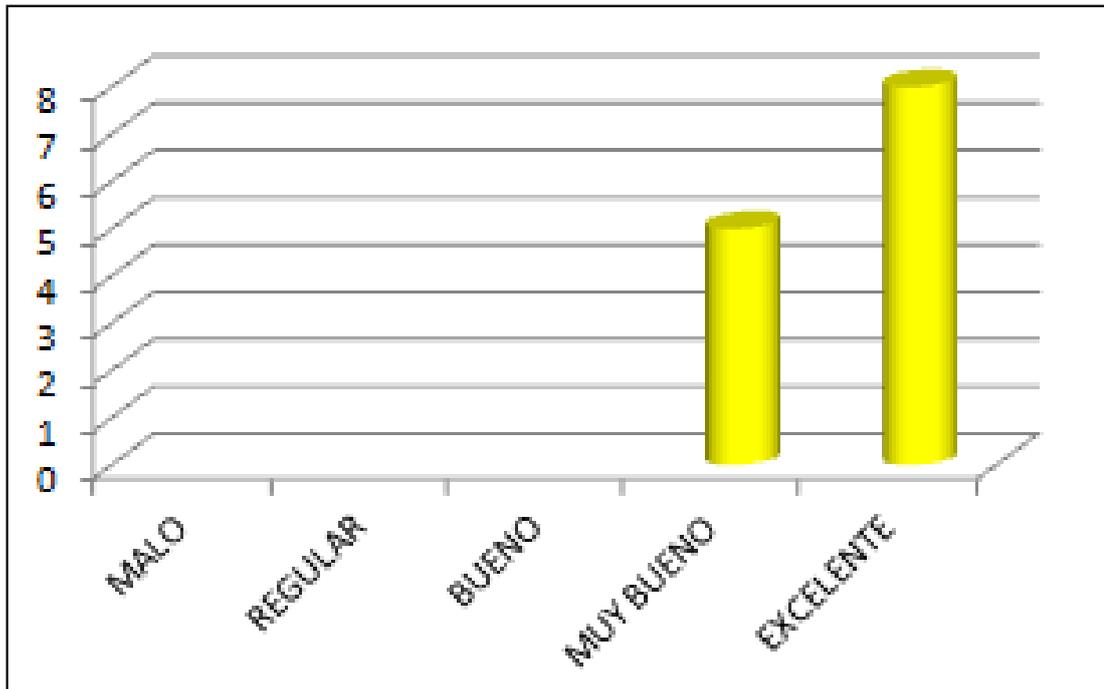
**Elaborado por:** Autoras

**Gráfico 4.3. Aspecto - capacidad de negociación**



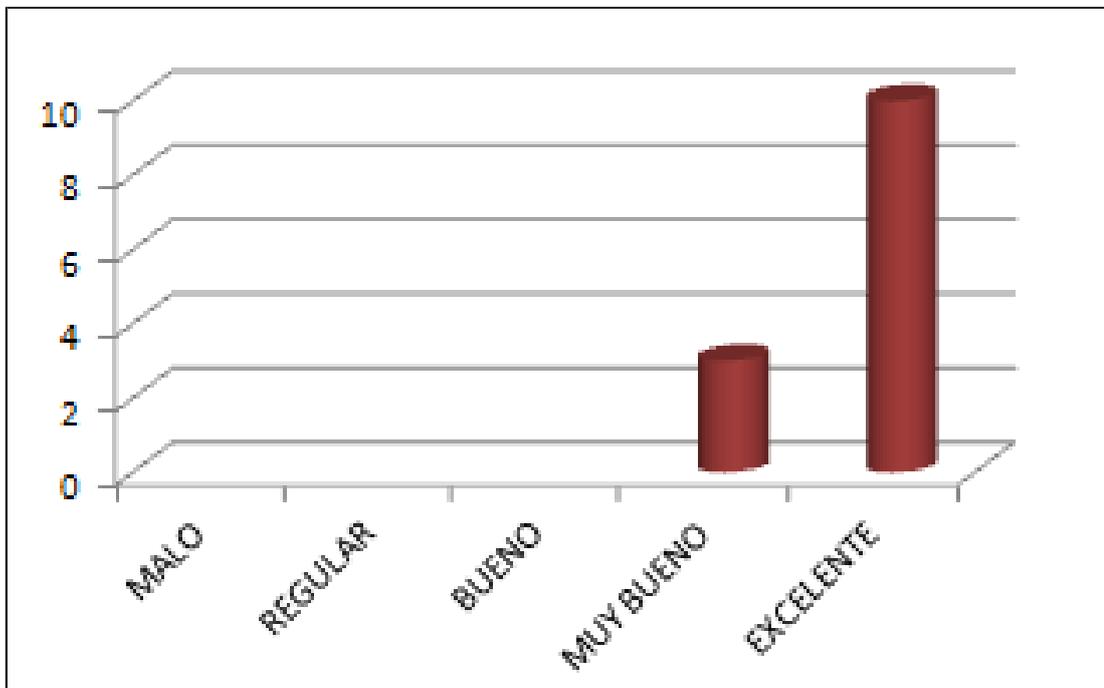
**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Autoras

**Gráfico 4.4. Aspecto - trabajo en equipo**

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras

**Gráfico 4.5. Aspecto – visionario**

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras

## Análisis

Los datos obtenidos en la encuesta en cuanto al nivel de liderazgo del Gerente General evaluado por sus trabajadores es el siguiente:

Comunicación con los empleados	54% Excelente	46% Muy bueno
Capacidad de Negociación	100% Excelente	
Trabajo en Equipo	62% Excelente	38% Muy bueno
Visión	67% Excelente	33% Muy bueno

## Interpretación

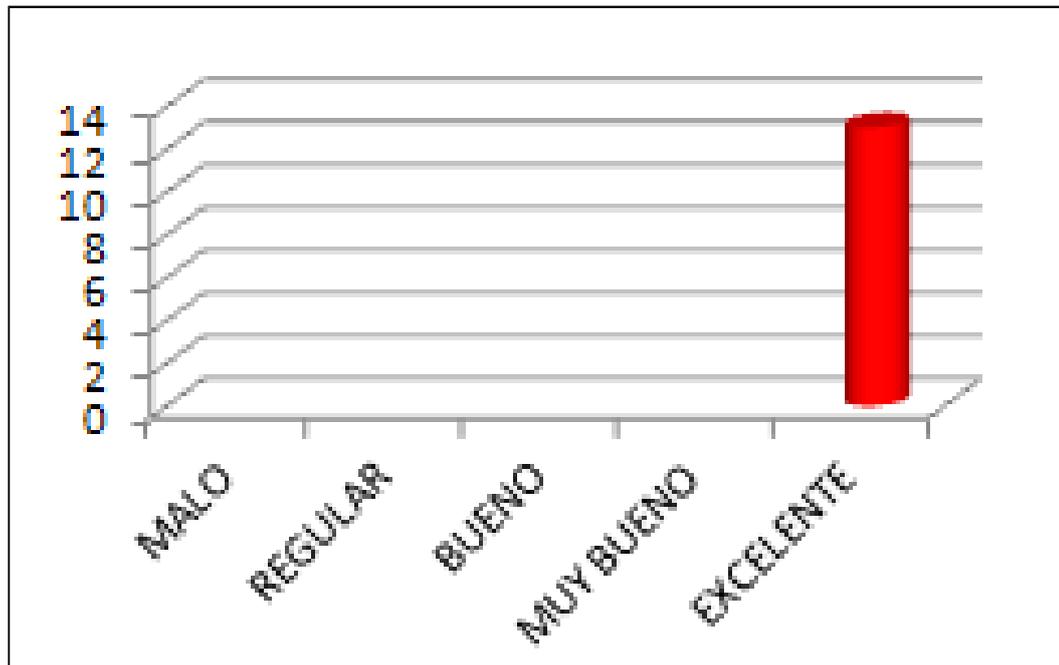
El equipo de trabajo de Ecuabiogen S.A., ve al gerente general de la compañía como un líder visionario y negociador, que promueve el trabajo en equipo, y mantiene buena comunicación con estos.

Estas cualidades les brindan a los trabajadores un ambiente agradable donde fácilmente se sienten a gusto y desarrollan mejor sus destrezas, además de gratitud y respeto por su dirigente.

Es importante mencionar que existe un entorno de confianza en las responsabilidades encomendadas por parte del Gerente General.

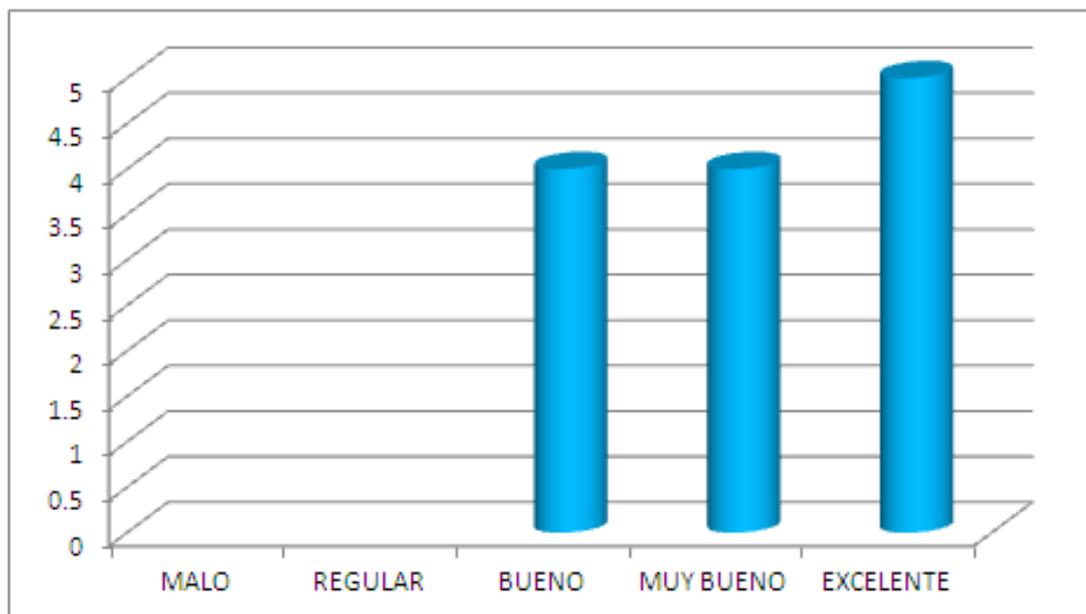
- 2. ¿Cuán importante es considerado su trabajo en la empresa por parte de los gerentes? Considerar los siguientes aspectos:**

Gráfico 4.6. Aspecto - puntualidad



**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Autoras

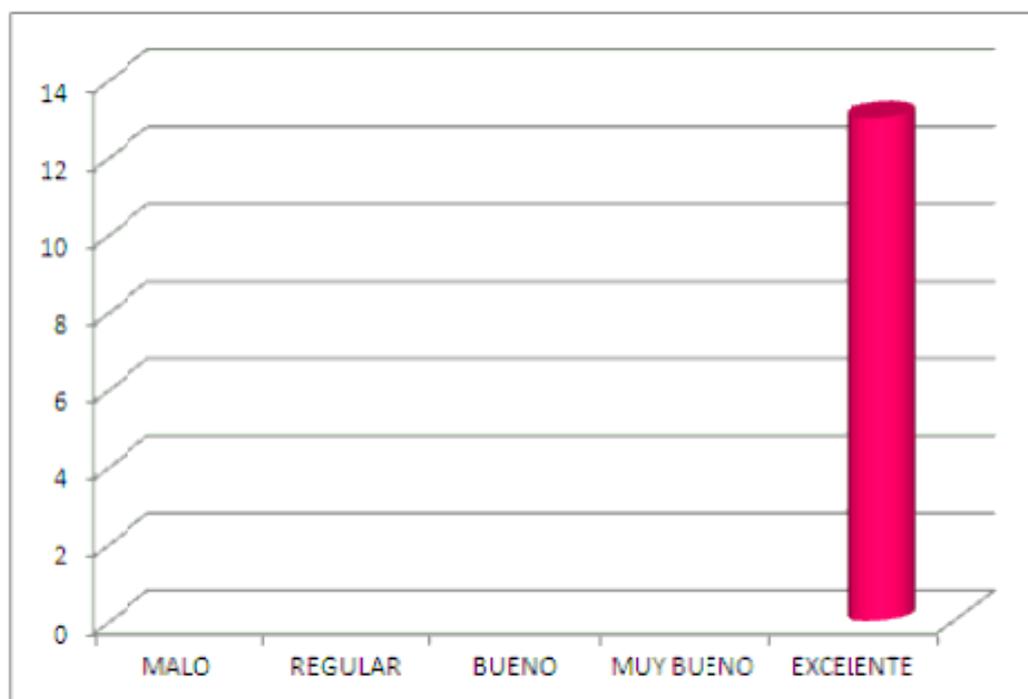
Gráfico 4.7. Aspecto – iniciativa



**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Autoras

**Gráfico 4.8. Aspecto - productividad**

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Autoras

**Gráfico 4.9. Aspecto - responsabilidad**

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Autoras

## Análisis

Los datos obtenidos en cuanto a la importancia que da la gerencia de Ecuabiogen S.A. a las variables citadas en el trabajo de los empleados son los siguientes:

Puntualidad	100% Excelente
Iniciativa	38% Excelente 31% Muy bueno 31% Bueno
Proactividad	100% Excelente
Responsabilidad	100% Excelente

## Interpretación

El equipo de trabajo de la compañía reconoce la importancia que le dan a la labor que realizan en la empresa, sintiendo satisfacción por el reconocimiento por parte de la Gerencia, esto los mantiene motivados y a su vez los hace poner más empeño en sus tareas, se sienten importantes.

### 3. ¿La directiva de Ecuabiogen s.a. le ha dado charlas para indicarle los objetivos y metas de la empresa?

**Gráfico 4.10. Aspecto - charlas de objetivos y metas**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Autoras

## Análisis

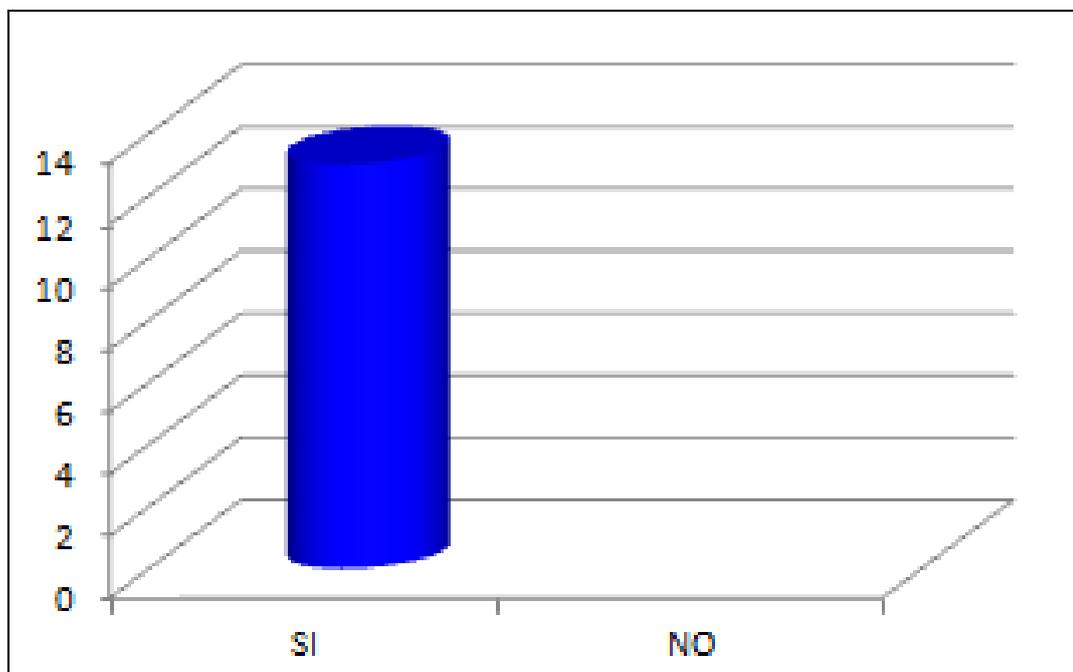
Los datos muestran que el 99% de trabajadores de Ecuabiogen S.A. han recibido charlas indicando los objetivos y metas de la compañía por parte de la directiva.

## Interpretación

Al recolectar los datos, se puede identificar que la empresa está dando una correcta directriz a sus colaboradores, ya que se les imparte la visión de la compañía y a su vez las expectativas de los accionistas.

### 4. ¿La empresa le ofrece estabilidad laboral?

Gráfico 4.11. Aspecto – estabilidad laboral



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras

## **Análisis**

El 100% de los colaboradores de la compañía indican que Ecu Biogen S. A. les ofrece estabilidad laboral.

## **Interpretación**

Al sentir estabilidad laboral los empleados de la empresa aumentan su productividad y dan lo mejor de cada uno de ellos en el desempeño de su trabajo, ya que se ven más comprometidos con la organización.

## **5. ¿Cree usted que se encuentra en el departamento ideal según sus capacidades?**

**Gráfico 4.12. Aspecto – departamento, capacidades**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Autoras

## Análisis

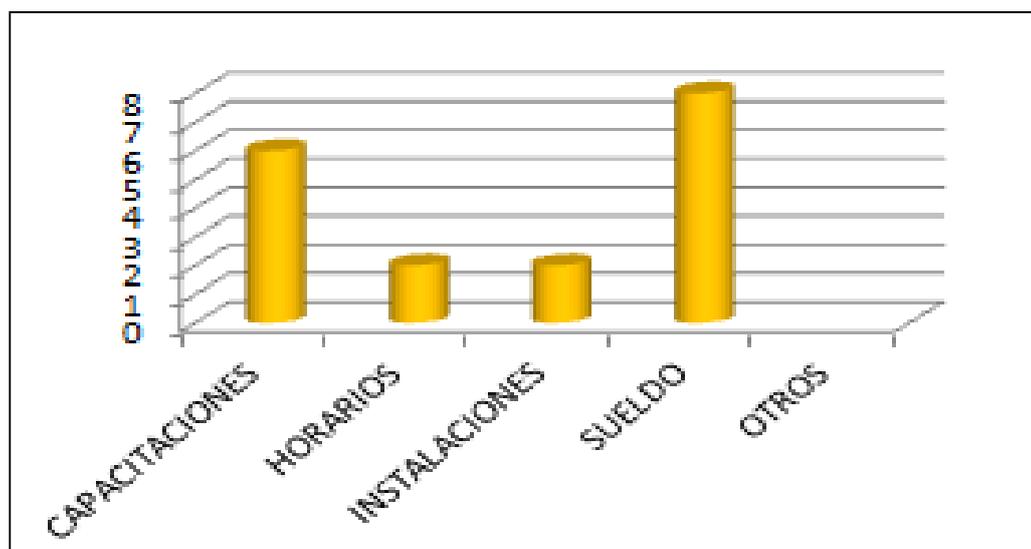
Con relación a la pregunta realizada obtuvimos que un 70% de los colaboradores se encuentran a gusto según sus conocimientos y capacidades en el área donde se desenvuelven actualmente, el 30% restante no está satisfecho.

## Interpretación

Se debe trabajar con el porcentaje de trabajadores que no está a gusto en el departamento en el que se desempeña, puesto que esto puede afectar en su desempeño, y eso se refleja de forma negativa en la productividad de la empresa. La directiva podría reubicarlos en otros puestos de trabajo o en su defecto prescindir de sus servicios.

### 6. Marque con (x) los aspectos que considera usted debe tener énfasis la empresa en apoyo profesional y personal a sus empleados

Gráfico 4.13. Aspecto - varios



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras

## **Análisis**

En base a la pregunta realizada obtuvimos que a criterio de los trabajadores de Ecuabiogen S.A. la directiva debería tener más énfasis en las siguientes variables:

Capacitaciones	33%
Horarios	11%
Instalaciones	11%
Sueldo	45%
	<hr/>
	100%

## **Interpretación**

Los principales intereses de los empleados de la empresa están concentrados en la aspiración laboral y capacitaciones, puesto que sienten que pueden ganar algo más del sueldo que perciben en la actualidad. De igual forma consideran importante las capacitaciones para su correcto desarrollo profesional.

### **b. Primero quién, después qué**

En la trayectoria de Ecuabiogen S.A. en el mercado guayaquileño la empresa ha adoptado el modelo Primero qué, Después qué, es decir primero han determinado que es lo que se debe hacer y después han contratado las personas para que lo realicen, sin embargo según estudios las empresas sobresalientes aplican el modelo primero quien y después que, es decir primero conforman un equipo de trabajo competitivo y luego analizan cual será el mejor camino para llevar a la organización al crecimiento.

#### **4.2.2 Pensamiento disciplinado**

El equipo de trabajo de Ecuabiogen S.A. conoce el enfoque de la empresa, por esta razón para la directiva es indispensable que se comprometan con la organización.

Están conscientes que al mantener un pensamiento disciplinado se conseguirán buenos resultados, más allá de cualquier contratiempo que se les presente.

##### **a. Desarrollo de competencias clave**

La empresa cuenta con desarrollo de competencias clave, ya que cada uno de sus colaboradores tiene iniciativa y responsabilidad en las funciones desempeñadas, se puede apreciar un compromiso e interés por la organización.

El trabajo en equipo los caracteriza, esta es una de las cosas que la directiva les ha impartido, puesto que siempre el Ing. Cevallos está dispuesto a dialogar con ellos, esto influye en la confianza de los trabajadores y los motiva tener el respaldo de su superior.

Algo muy importante que se puede destacar de Ecuabiogen S.A. es la habilidad de comunicación entre cada una de las áreas que se desarrollan en la compañía.

#### **4.2.3 Acción disciplinada**

En este punto se conoció cómo la empresa obtiene información del desenvolvimiento de cada uno de los colaboradores en su puesto de trabajo.

### a. Evaluación del personal

Anualmente Ecuabiogen S.A. realiza la evaluación de desempeño de cada uno de sus colaboradores, donde cada jefe debe calificar el trabajo de las personas que conforman su departamento con la finalidad de conseguir mejoras que incrementen la productividad de cada uno de los colaboradores.

### 4.3 Perspectiva de procesos internos

Para la perspectiva de procesos internos se identificaron los procesos más críticos que son necesarios a la hora de conseguir los objetivos de la empresa para lo cual se utilizó como instrumento de análisis el desarrollo de la cadena de valor de Ecuabiogen S.A.:

**Gráfico 4.14. Cadena de valor de Ecuabiogen S.A.**



**Fuente:** Ecuabiogen S.A.  
**Elaborado por:** Autoras

Dentro del análisis de los procesos de Ecuabiogen S.A., se determinaron las actividades primarias y las actividades de apoyo.

#### **4.3.1 Actividades primarias**

En cuanto a la operación, la empresa se enfoca en su actividad principal, que es la prestación del servicio de control de plagas, sin restar importancia a la seguridad e higiene tanto laboral como ambiental.

Dentro de la logística de Ecuabiogen S.A. se determinó el transporte y almacenamiento de insumos y a su vez el transporte de los fumigadores al destino de trabajo.

En el proceso de Mercadeo de la compañía se encontró diferentes actividades, tales como la inspección del lugar donde se realizará el trabajo junto con la especificación del servicio a otorgar al cliente.

Además dentro de este proceso Ecuabiogen S.A. realiza pequeñas campañas promocionales y publicitarias, lo que ayuda a la empresa a captar mayor mercado.

En el servicio post venta la compañía garantiza el resultado de su trabajo a corto y largo plazo, brindan servicio de apoyo personalizado y le transmiten la información necesaria en relación a los servicios a sus clientes.

#### **4.3.2 Actividades de apoyo**

Los departamentos de apoyo para el correcto funcionamiento de Ecuabiogen S.A. son:

La directiva que brinda apoyo en la planificación y organización de la compañía, el departamento financiero y contable que se encarga de las cobranzas, pagos, declaración de impuestos y contabilización de los movimientos diarios; soporte técnico; Compras y Recursos humanos quien se encarga de la incorporación y capacitación del personal.

En este modelo de cadena de valor se abarcó con tres procesos principales:

#### **4.3.3 El proceso de innovación**

Dentro del proceso de innovación Biogenética del Ecuador Ecuabiogen S.A. tiene identificado su mercado el cual se orienta a las compañías que expenden productos de consumo masivo, restaurantes y/o cafeterías, urbanizaciones, navieras, hospitales, colegios, entre otros. quienes buscan la prevención de infestación de plagas.

La empresa oferta sus servicios fumigación utilizando insumos altamente calificados que a su vez se diferencian según el tipo de plaga a combatir.

#### **4.3.4 El proceso operativo**

El proceso operativo de Ecuabiogen S.A. comienza con la llamada de los clientes, en la cual se recepta un pedido de fumigación y termina con la entrega del servicio de control de plagas.

Al momento de recibir la llamada para tomar el pedido se concreta una cita para realizar la respectiva inspección del lugar en donde se realizará el trabajo de control

de plagas, al cual acudiré un funcionario capacitado quien determinará el tratamiento a efectuarse según los problemas que encuentre.

Una vez realizada la inspección se pide la autorización al cliente para realizar el trabajo indicado previo a la cancelación del 50 % del valor a facturarse.

La empresa envía mínimo dos fumigadores a realizar el trabajo acordado; contabilidad realiza la factura correspondiente y realiza la gestión de cobro del 50% faltante dependiendo del plazo de crédito pactado.

#### **4.3.5 El proceso post-venta**

Ecuabiogen S.A. realiza su proceso de postventa garantizando el resultado de la fumigación realizada, ya sea este a corto o largo plazo, dependiendo del tratamiento realizado.

Adicional a esto, la atención de reclamos si fuere el caso, es oportuna, ya que una de las principales preocupaciones de la empresa es que el cliente se sienta 100% satisfecho con el trabajo recibido por parte de la compañía.

De esta manera Ecuabiogen S.A procura fidelizar y afianzar los lazos con su clientela para mantenerla a futuro; esto se ve reflejado en la frecuencia de contratación del servicio por parte de la cartera de clientes.

#### **4.4 Perspectiva Financiera**

En este apartado, se describen y analizan una serie de parámetros propuestos en nuestro Balance Scorecard para medir la creación de valor de ECUABIOGEN S.A.

para sus accionistas. Los parámetros que se analizan son:

El EVA (Valor Económico Agregado), que es el beneficio antes de intereses menos el valor contable de la empresa multiplicado por el coste del capital.

El BE (Beneficio Económico), que es el beneficio contable de Ecuabiogen S.A. menos el valor contable de las acciones multiplicado por la rentabilidad exigida de los accionistas.

**Tabla 4.1. Análisis de indicadores Perspectiva Financiera**

		0	1	2	3
		2009	2010	2011	2012
14	<b>UDT</b>	<b>\$ 11.567</b>	<b>\$ 16.093</b>	<b>\$ 8.773</b>	<b>\$ 9.849</b>
15	Depreciacion		\$ 905	\$ 854	\$ 956
16	$\Delta$ Deuda		(\$ 6.651)	(\$ 3.192)	\$ 910
17	$\Delta$ NOF		\$ 2.016	(\$ 19.614)	\$ 1.760
18	Inversiones		\$ 1.811	\$ 1.695	\$ 5.949
19	<b>CFaccionista</b>		\$ 6.519	\$ 24.353	\$ 4.006
20	<b>FCF</b>		\$ 13.170	\$ 27.545	\$ 3.097
21	<b>ROE</b>		43%	21%	46%
22	<b>ROA</b>		34%	19%	46%
23	g (crecimiento)		26%	-37%	27%
24	<b>Ke =<math>R_F + \beta(R_M - R_F)</math></b> Costo de Capital		25%	25%	25%
25	<b>E=VA(Ke;Cfac)</b>	<b>\$ 22.852,3</b>	\$ 5.215	\$ 15.586,1	\$ 2.051,2
26	<b>BE=UDT-Ke*VC<sub>t-1</sub></b>		\$ 6.722	(\$ 1.705)	\$ 4.502
27	<b>EVA=UAIDT<sub>t</sub> - (D<sub>t</sub>- 1+VC<sub>t-1</sub>) Ke</b>		\$ 6.157	(\$ 1.693)	\$ 5.368

**Fuente:** Ecuabiogen S.A.

**Elaborado por:** Autoras

Las empresas en la actualidad deben de utilizar estos indicadores en lugar del beneficio contable, para evaluar la dirección de directivos o unidades de negocios y

como parámetro de referencia para la remuneración de los directivos. La ventaja de utilizar estos indicadores sobre el beneficio contable, es que tienen en cuenta los recursos utilizados para obtener el beneficio y el riesgo de los mismos.

Con respecto al costo del capital utilizado en nuestra valoración, vale indicar que esta tasa de rentabilidad es el retorno que espera como mínimo el accionista sobre los fondos que va a invertir. Es decir, el costo del capital de la empresa es muy importante porque representa la tasa mínima de rendimiento que debe obtenerse a partir de las inversiones.

Para la determinación del costo del capital, se debe tomar en cuenta el riesgo asociado a la actividad que se está analizando. El riesgo se define como la probabilidad de que ocurra algún evento distinto a lo esperado. Mientras más alta sea la probabilidad de que el rendimiento real sea significativamente distinto al rendimiento promedio, más grande será el riesgo asociado con la propiedad del activo.

El inversionista promedio siente aversión al riesgo cuando las inversiones más riesgosas deben tener rendimientos esperados más altos que las inversiones menos riesgosas. Para la valoración de la empresa Ecuabiogen S.A. se ha utilizado la siguiente metodología para la determinación del costo del capital:

$$K_e = R_F + \beta (R_M - R_F)$$

Dónde:

- $K_e$  = Tasa esperada de rendimiento o Costo de Capital.

- $R_F$  = Tasa de rendimiento libre de riesgo.
- $R_M$  = Tasa requerida de rendimiento del mercado.
- $\beta$  = Medida de la sensibilidad de una inversión a las fluctuaciones del mercado.

El coeficiente  $\beta$  es el que finalmente determina el riesgo asociado a la empresa que se está analizando.

Se utilizaron los siguientes valores:

$$K_e = 5 \% + 2 (15 \% - 5 \%) = 25 \%$$

Siendo:

La tasa libre de riesgo ( $R_F$ ) de 5 %, considerando una tasa pasiva promedio ofrecida por las instituciones financieras del país.

La tasa de rendimiento del mercado ( $R_M$ ) del 15 %, como un promedio de lo esperado de los inversionistas.

Un coeficiente de beta ( $\beta$ ) de 2 que representa principalmente el riesgo asociado de la empresa.

En el Balance General (Tabla 4.2) podemos apreciar que la empresa no ha invertido en activos fijos, pues a través de los años el incremento reflejado no ha sido representativo.

Se puede notar que Ecuabiogen S.A. cuenta con un activo corriente que cubre sus pasivos, adicional la empresa posee un capital atractivo que puede ser utilizado para realizar inversiones, las cuales aportarían al crecimiento de la compañía.

**Tabla 4.2. Balance General histórico de Ecuabiogen S.A. (Resumen).**

		<b>Balance General (miles de dolares)</b>			
		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
		<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
1	NOF	\$ 32.266	\$ 34.283	\$ 14.669	\$ 16.429
2	Planta y equipo, bruto	\$ 46.066	\$ 47.877	\$ 49.572	\$ 55.521
3	Depreciacion Acumulada	\$ 31.002	\$ 37.057	\$ 42.850	\$ 47.993
4	<b>TOTAL ACTIVO NETO</b>	<b>\$ 47.330</b>	<b>\$ 45.103</b>	<b>\$ 21.390</b>	<b>\$ 23.957</b>
5	Deuda	\$ 9.844	\$ 3.192	\$ 0	\$ 910
6	Capital (Valor Contable)	\$ 37.486	\$ 41.911	\$ 21.390	\$ 23.048
7	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 47.330</b>	<b>\$ 45.103</b>	<b>\$ 21.390</b>	<b>\$ 23.957</b>

**Fuente:** Ecuabiogen S.A.

**Elaborado por:** Autoras

El margen bruto de utilidad en el último año ha mejorado notablemente, sin embargo los gastos fijos de operación se han incrementado por lo que la utilidad final se ve afectada.

Se puede apreciar que la empresa ha tenido un mejor manejo en cuanto al endeudamiento y por consiguiente el pago de intereses ha disminuido.

**Tabla 4.3. Estado de Resultados histórico de Ecuabiogen S.A. (Resumen).**

		<b>Cuenta de Resultado (miles de dolares)</b>			
		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
		<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
8	Ventas Netas	\$ 219.186	\$ 248.405	\$ 278.662	\$ 312.101
9	Costo de Ventas	\$ 96.631	\$ 84.787	\$ 81.377	\$ 91.142
10	Gastos Fijos Operativos	\$ 99.370	\$ 133.995	\$ 181.000	\$ 202.720
11	Depreciación	\$ 880	\$ 905	\$ 854	\$ 956
12	Intereses	\$ 3.025	\$ 1.896	\$ 810	\$ 867
13	Impuestos	\$ 7.712	\$ 10.729	\$ 5.848	\$ 6.566
<b>14</b>	<b>UDT</b>	<b>\$ 11.567</b>	<b>\$ 16.093</b>	<b>\$ 8.773</b>	<b>\$ 9.849</b>

**Fuente:** Ecuabiogen S.A.

**Elaborado por:** Autores

De igual forma se refleja que en cuanto al pago de impuestos se han aprovechado los beneficios, los mismos que han ayudado a pagar un menor valor y esto es beneficioso para la empresa.

**Tabla 4.4. Plan Operativo o Cuadro de Mando Integral de Ecuabiogen S.A.**

	VALOR A LARGO PLAZO PARA EL ACCIONISTA				
	ESTRATEGIA DE EXCELENCIA OPERATIVA				ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	A3 Mejoras en la estructura de costos	A4 Incorporación de nuevos clientes		A2 Incrementar la utilización de los activos	A1 Cumplir el EVA presupuestado
<b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>	PROMESA DE VALOR				
	C1 Eficiencia en la Operación	C2 Servicio	C3 Calidad	C4 Precio	C5 Servicios Adicionales
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>	Procesos Operacionales * P1 Administrar y agilizar el tiempo en proceso de la fumigación * P2 Selección de proveedores	Atención al Cliente * P3 Fidelizar a los clientes más grandes * P4 Atender a tiempo los requerimientos de los clientes Realizar encuestas periódicamente * P5	Responsabilidad Social * P6 Utilización de productos eco-amigables * P7 Seguridad Industrial	Optimización de Costos * P8 Mejorar los costos incurridos * P9 Potencializar la productividad de los operarios	Expansión * P10 Incursionar en la venta de productos complementarios al servicio de control de plagas
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Capital Humano * F1 Desarrollar competencias que permitan ejecutar la estrategia		Capital Tecnológico * F2 Automatizar procesos claves en el negocio		Capital Organizacional * F3 Fomentar una cultura orientada al servicio y resultados

**Fuente:** Ecuabiogen S.A.

**Elaborado por:** Autores

Tabla 4.5. Relación objetivos- indicadores

Código	Objetivo	Indicador
A1	Cumplir el EVA presupuestado	EVA
A2	Rentabilizar Activos	ROA
A3	Mejorar estructura de Costos	Costo por insumo
A4	Incorporación de nuevos clientes	# Clientes Nuevos
C1	Eficiencia en la Operación	Tiempo en Fumigación
C2	Servicio	% Satisfacción al Cliente
C3	Calidad	Resultados por fumigación
C4	Precio	Margen
C5	Servicios Adicionales	Crecimiento en ventas
P1	Administrar y agilizar tiempo de proceso	
P2	Selección de proveedores	Total de proveedores calificados
P3	Fidelización de clientes grandes	Servicio brindado
P4	Atender oportunamente requerimientos	Índice de solución oportuna (total de casos/total de casos cerrados)
P5	Realizar encuestas periódicamente	Información obtenida en encuestas
P6	Utilización de productos eco-amigables	
P7	Seguridad industrial	Total de accidentes laborales
P8	Mejora en costos incurridos	% de reducción de gastos
P9	Potencializar productividad de operarios	Informes por fumigador
P10	Incursión en venta de productos complementarios	Rentabilidad de los nuevos servicios (%)
F1	Desarrollo de competencias q permitan desarrollar la nueva estrategia	Cumplimiento y compromiso de los trabajadores
F2	Automatizar procesos	Reducción de procesos manuales
F3	Fomentar cultura orienta al servicio y resultados	Ranking en encuestas realizadas a trabajadores

**Fuente:** Ecuabiogen S.A.

**Elaborado por:** Autoras

## CONCLUSIONES

En el desarrollo de la tesis se estableció la importancia de implementar el Balanced Scorecard en la empresa Biogenética del Ecuador Ecuabiogen S.A., determinando los objetivos a cumplir en relación a las perspectivas planteadas en el BSC: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje Organizacional.

Con los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los colaboradores de la compañía y según información proporcionada por el gerente General, se elaboró la matriz FODA con la finalidad de determinar los factores tanto internos como externos que le dan valor a la compañía.

Entre los principales objetivos para la implementación del BSC podemos mencionar los siguientes:

- Perspectiva Financiera: Su principal objetivo es incrementar el valor de la compañía y de esta forma darle un mayor beneficio a los accionistas.
- Perspectiva de Clientes: Disminuir el porcentaje de reclamos, aumentar la satisfacción del cliente al momento de recibir el servicio, retener e incorporar nuevos clientes a su cartera.
- Perspectiva de Procesos Internos: El fin principal de esta perspectiva es optimizar los procesos importantes de la compañía, incrementando la

productividad de los colaboradores y diversificando los servicios que se brindan en la actualidad.

- Perspectiva de Aprendizaje Organizacional: El objetivo de esta perspectiva es que los colaboradores se sientan comprometidos con la organización y se sientan motivados a alcanzar las metas propuestas en cada área específica de la empresa.

También se concluyó que es necesario que Biogenética del Ecuador Ecuabiogen S.A. alinee los objetivos hacia todos los niveles de la compañía. El cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados deben ser materializados a través de planes estratégicos que ayuden al negocio a obtener mejores resultados y a su vez posicionen a la empresa en el mercado.

Los objetivos propuestos son absolutamente realizables en la medida que Ecuabiogen cuenta con un plan de acción; de acuerdo a este marco las conclusiones que podemos destacar de esta tesis son las siguientes:

- La empresa ha decidido adoptar una herramienta útil, como la elaboración de un Balanced Scorecard, el cual ayudará a que Ecuabiogen tome parte activa en lugar de reactiva y así estar preparados en el entorno de exigencias que tiene el ambiente de negocios en la actualidad.
- Un ambiente adecuado de trabajo y capacitación constante aportará en el mejor desempeño de los colaboradores, esto a su vez mejorará el servicio brindado a los clientes.

- Al no existir mayores barreras de entrada a nuevos competidores en el mercado, se presenta un alto grado de rivalidad entre las empresas dedicadas al control de plagas por lo que la competencia se hace cada vez más fuerte en este segmento de mercado.

La implementación del Cuadro de Mando Integral ayudará a que cada una de las áreas de la empresa sean más eficientes, así como también incentivará a sus colaboradores a comprometerse con la organización, buscando la mejora continua una vez identificados los procesos.

## RECOMENDACIONES

Después de la investigación realizada a la empresa se recomienda lo siguiente:

1. Es importante hacer conocer la Misión, Visión y Objetivos de la empresa a los miembros de la organización para así crear un compromiso en cada uno de los colaboradores de Ecuabiogen S.A.
2. Implementar una adecuada política de capacitación. Es de gran importancia para la empresa, ya que estos resultados se verán reflejados en un mejor manejo de los recursos generando un servicio de mejor calidad.
3. Se necesitan controles de los planes propuestos; de igual forma evaluar los resultados conseguidos con la implementación de estos.
4. Según los datos obtenidos en la matriz del FODA de la empresa, se puede destacar que Ecuabiogen S.A. posee muchas fortalezas que se deben de potencializar para obtener mejores resultados.

De igual forma tiene oportunidades que se deben de aprovechar y de esta forma lograr combatir las debilidades y amenazas que se le presentan.

5. Implementar el modelo de Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard), contando con esta útil herramienta la compañía mejorará la eficacia y eficiencia en cada uno de sus procesos.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ABYA, Y. (1999). Marketing Estratégico. Editorial Gerrit Burgual.
2. BILTON, Chris y CUMMINGS Stephen. (2009). La Estrategia Creativa.
3. BRULL, Enric y GIL, María de los Ángeles. (2005). La estructuración de las organizaciones.
4. CERTO, S. (2001). Administración Moderna. Editorial Person Education, Madrid.
5. FERREL, O.C y HARTLINE Michael. (2006). Estrategias de marketing, 3era. Edición, Editorial Thomson International, México.
6. FRANCES, Antonio. (2006). Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral, 1era. Edición, Editorial Pearson, México.
7. KAPLAN, Robert y NORTON, David. (2008). Balanced Scorecard.
8. KOTTLER, P. (2002). Dirección del marketing, Editorial Person Education. Primera Edición, México.
9. KOTTLER, P. (1996). Mercadotecnia. Editorial Prentice Hall, México.
10. MANJARRES, Maximiliano. (2007). Administración Financiera UCM.
11. MK Marketing + Ventas N. 169, pág 41. (2002).
12. RODRÍGUEZ, Inma. (2006). Principios y Estrategias del marketing, 1era. Edición, Editorial UOC, Barcelona.

# ANEXOS

## ANEXO 1

### 1. FOTOGRAFÍAS EXPLICATIVAS - PROCESOS DE CONTROL DE PLAGAS

#### 1.1. Fumigación para mosquitos



Fuente: Autoras



Fuente: Autoras

## 1.2. Fumigación para hormigas y cucarachas



Fuente: Autoras



Fuente: Autoras

### 1.3. Desratización



Fuente: Autoras



Fuente: Autoras

#### 1.4. Control preventivo de termitas subterráneas (Comejen)



Fuente: Autoras



Fuente: Autoras

## ANE O 2

### 2. ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE ECUABIOGEN S.A.



**Fuente:** Autoras

***Ing. Jaime Cevallos Guillén***  
***Gerente General Ecuabiogen S.A.***

Para esta tarea se realizó un diálogo con el Gerente General y a su vez accionista el Ing. Jaime Cevallos Guillén, quien proporcionó información de su representada.

A continuación se presenta un extracto de la entrevista realizado en las instalaciones de Ecuabiogen S.A. el día 03 de Diciembre de 2012:

**Preguntas:****1.- ¿Cuál fue el principal motivo que los llevó a orientarse por esta actividad económica?**

Se observó una oportunidad en este campo ya que los problemas que se ocasionan en la parte alimenticia, en su mayoría son causados por plagas.

A este tipo de servicio se le da mayor importancia en los países desarrollados desde hace algunos años, sin embargo en Ecuador desde hace 5 años o 6 años se le dio realce a esta actividad.

**2.- Según su opinión ¿Qué ventajas y beneficios se obtienen al adquirir el servicio de Control de Plagas?**

Se evita la contaminación de alimentos y se mejora el hábitat de las personas. Es importante recalcar que la dosificación y aplicación de productos fitosanitarios sea realizada por profesionales, ya que mientras más criterio técnico se posea, mejores son los resultados.

**3.- ¿Cómo es medida la satisfacción del cliente en relación al servicio otorgado?**

Nos damos cuenta que el cliente quedó satisfecho en el momento que vuelve a llamar para contratar un nuevo servicio, ya que si no quedó conforme con el servicio entregado no lo tendríamos como consumidor frecuente.

Adicionalmente, recurrimos a nuestra base de datos y nos comunicamos con diferentes clientes para conocer su opinión acerca de los resultados obtenidos y realizar un seguimiento post venta.

Algo importante que debo recalcar es que nuestra mayor publicidad es el boca a boca, es decir; nuestros mismos clientes nos dan a conocer por el servicio que han recibido.

#### **4.- ¿Cómo se atienden los reclamos de clientes?**

En Ecuabiogen S.A. estamos conscientes que el cliente no tiene que pagar por un error cometido por la empresa, si llegara a existir algún tipo de reclamo se los atiende sin ningún tipo de costo al consumidor.

#### **5.- ¿En qué se diferencia Ecuabiogen de otras empresas que prestan el servicio de control de plagas?**

Cuando Ecuabiogen comenzó sus actividades se entregaban trabajos a consignación lo que nos permitió darnos a conocer dentro del mercado, sin embargo se estableció una mecánica de garantía en todo trabajo de control de plagas como cucarachas, grillos, garrapatas y demás lo que no poseían nuestros competidores debido a que únicamente entregaban este beneficio en tratamientos contra termitas.

Además todas las compañías se diferencian entre sí por utilizar plaguicidas con distintos compuestos y mezclas en su aplicación, pero la diferencia mayor esta en los resultados.

#### **6.- ¿Se ha evaluado la posibilidad de incrementar nuevos servicios o complementar los existentes?**

Por el momento no se piensa incrementar servicios , pues las plagas son las mismas; quizá por la temperatura variante puedan existir nuevas plagas a futuro pero Ecuabiogen está direccionado a plagas urbanas entre ellas encontramos: roedores, cucarachas, hormigas, garrapatas, pulgas, termitas y gorgojos.

**7.- ¿Se ha analizado la oportunidad de expandirse a otras ciudades o cantones?**

Por el momento nos encontramos en Guayaquil y Samborondón y posiblemente el siguiente paso sea expandirnos a Manta.

**8.- ¿Cómo se decidió la apertura de una sucursal en Samborondón?**

Como en todo proyecto se observó una oportunidad sobre todo en el sector doméstico – residencial que es la parte más atendida en esta sucursal.

La idea a futuro es tener en Samborondón un centro operativo con vehículos propios, personal y equipo necesario para que atiendan los trabajos diarios, y la matriz continuar con el fuerte de Guayaquil que son las grandes empresas que normalmente se atienden en las noches.

**9.- En su opinión ¿Cómo ve a Ecuabiogen dentro de 5 años?**

Lo veo mayormente posicionado y con una cartera de clientes más amplia.

**10.- ¿Cuáles son los factores que hacen falta para lograr mayor posicionamiento e incrementar la cartera de clientes?**

Actualmente nuestro mayor posicionamiento es en la industria alimenticia y a su vez diferentes navieras, inmobiliarias (pre-construcción) y residencias de clase alta.

Lo que impide un mayor crecimiento es la falta de conciencia y de cultura de la gente sobre el control de plagas, sobre todo en los lugares donde uno habita para poder evitar enfermedades y contaminación de alimentos, y vivir en un mejor ambiente. Además también existe en ciertos empresarios el criterio de que el control de plagas es un gasto pero esto está cambiando lenta pero sostenidamente.

**11.- ¿Cómo se realiza la publicidad en Ecuabiogen?**

Normalmente se ha manejado por medio de correo directo, periódico e impresión de publicidades en revistas y guía telefónica.

**12.- Dentro de los años de servicio ¿Ha existido algún tipo de poder de negociación de los proveedores al adquirir ciertos plaguicidas?**

No ha existido ningún inconveniente con los proveedores, pues si se ha necesitado algún plaguicida determinado simplemente se lo ha adquirido.

**13.- ¿Cree usted que los factores político-económicos hayan afectado el crecimiento de Ecuabiogen?**

Como accionista y administrador de Ecuabiogen me siento satisfecho con el crecimiento tanto en términos de clientes como en facturación considerando que se comenzó desde cero.

Quizá alguna razón por la cual no se ha crecido más es porque se ha querido optimizar todos los recursos y analizar bien la posibilidad de incrementar personal e infraestructura.



**Fuente:** Autoras

### **ANEXO 3**

#### **3. DISEÑO DE LA ENCUESTA - EMPLEADOS**

- **Grupo encuestado:** Empleados que laboran en Ecuabiogen S.A. en las áreas de administración, ventas y operaciones.
  
- **Finalidad:** Determinar el nivel de satisfacción de los trabajadores, y a su vez conocer sus principales preocupaciones en el ambiente laboral.



### Encuesta a empleados de la empresa Ecuabiogen S.A.

**Objetivo general:** Determinar el nivel de satisfacción de los trabajadores, y a su vez conocer sus principales preocupaciones en el ambiente laboral.

**SEXO:** \_\_\_\_\_

**EDAD:** \_\_\_\_\_

**ÁREA:** \_\_\_\_\_

**ACTIVIDAD:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** EN LAS PREGUNTAS DE ESCALA DEL 1 AL 5 SE DEBE CONSIDERAR QUE (5) ES EXCELENTE, (4) MUY BUENO, (3) BUENO, (2) REGULAR Y (1) MALO. MARCAR CON UNA (X) UN PUNTAJE POR OPCIÓN

**1. EVALUAR EL NIVEL DE LIDERAZGO DEL GERENTE GENERAL DE LA COMPAÑÍA EN RELACIÓN A LOS SIGUIENTES ASPECTOS:**

	1	2	3	4	5
COMUNICACIÓN CON SUS EMPLEADOS					
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN					
TRABAJO EN EQUIPO					
ES VISIONARIO					

**2. ¿CUAN IMPORTANTE ES CONSIDERADO SU TRABAJO EN LA EMPRESA POR PARTE DE LOS GERENTES? CONSIDERAR LOS SIGUIENTES ASPECTOS:**

	1	2	3	4	5
PUNTUALIDAD					
INICIATIVA					
PROACTIVIDAD					
RESPONSABILIDAD					

**3. ¿LA DIRECTIVA DE ECUABIOGEN S.A. LE HA DADO CHARLAS PARA INDICARLE LOS OBJETIVOS Y METAS DE LA EMPRESA?**

SI

NO

**4. ¿LA EMPRESA LE OFRECE ESTABILIDAD LABORAL?**

SI

NO

**5. ¿CREE USTED QUE SE ENCUENTRA EN EL DEPARTAMENTO IDEAL SEGÚN SUS CAPACIDADES?**

SI

NO

**6. MARQUE CON (X) LOS ASPECTOS QUE CONSIDERA USTED DEBE TENER ÉNFASIS LA EMPRESA EN APOYO PROFESIONAL Y PERSONAL A SUS EMPLEADOS:**

- SEMINARIOS
- CARGAS HORARIAS
- CAPACITACIÓN
- ADECUACIÓN FISICA
- ANÁLISIS DE SUELDOS
- OTROS:  
ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO 4

### 4. DISEÑO DE LA ENCUESTA - CLIENTES

- **Grupo encuestado:** Clientes fijos de Ecuabiogen S.A. de los últimos seis meses.

- **Finalidad:** Determinar el nivel de posicionamiento de Ecuabiogen S.A. y medir la satisfacción de los clientes en relación al servicio recibido.



### Encuesta a clientes de la empresa Ecuabiogen S.A.

**Objetivo general:** Determinar el nivel de posicionamiento de Ecuabiogen S.A. y medir la satisfacción de los clientes en relación al servicio recibido.

**ACTIVIDAD:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** EN LAS PREGUNTAS DE ESCALA DEL 1 AL 5 SE DEBE CONSIDERAR QUE (5) ES EXCELENTE, (4) MUY BUENO, (3) BUENO, (2) REGULAR Y (1) MALO. MARCAR CON UNA (X) UN PUNTAJE POR OPCIÓN.

**1.- De las empresas dedicadas al control de plagas, dígame una que usted conozca:**

\_\_\_\_\_

**2.- ¿Alguna otra?**

\_\_\_\_\_

**3.- ¿Recuerda usted a Ecuabiogen?**

SI

NO

**4.- ¿Con cuál o cuáles proveedores de control de plagas usted trabaja actualmente?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**5.- ¿Cuál de las empresas con las que usted trabaja considera que es la mejor? ¿Por qué?**

Porque \_\_\_\_\_

**6.- ¿De qué manera conoció a Ecuabiogen?**

- |                          |                 |                          |                |
|--------------------------|-----------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | Recomendación   | <input type="checkbox"/> | Tv             |
| <input type="checkbox"/> | Guía telefónica | <input type="checkbox"/> | Radio          |
| <input type="checkbox"/> | Revistas        | <input type="checkbox"/> | Redes Sociales |
| <input type="checkbox"/> | Correo directo  | <input type="checkbox"/> | Periódico      |
| <input type="checkbox"/> | Volantes        | <input type="checkbox"/> | Otros: _____   |

**7.- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando con Ecuabiogen?**

- Menos de 1 año
- Años: \_\_\_\_\_

**8.- ¿Ha recomendado los servicios de Ecuabiogen a otras personas o empresas?**

- SI
- NO

**9.- Valore los siguientes atributos donde 1 es malo y 5 es excelente:**

	1	2	3	4	5
Atención al Cliente	<input type="checkbox"/>				
Cumplimiento en tiempos	<input type="checkbox"/>				
Profesionalismo	<input type="checkbox"/>				
Infraestructura Técnica	<input type="checkbox"/>				
Relación Calidad - Precio	<input type="checkbox"/>				
Servicio Post Venta	<input type="checkbox"/>				

**10.- De los atributos mencionados anteriormente. ¿Cuál cree usted que es el más importante que debe tener una empresa de control de plagas?**

Atención al Cliente	<input type="checkbox"/>
Cumplimiento en tiempos	<input type="checkbox"/>
Profesionalismo	<input type="checkbox"/>
Infraestructura Técnica	<input type="checkbox"/>
Relación Calidad - Precio	<input type="checkbox"/>
Servicio Post Venta	<input type="checkbox"/>

**11.- ¿Qué sugerencias o recomendaciones le daría a Ecuabiogen?**

---



---

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

# **VALIDACIÓN DE ENCUESTAS**

## 1. ESTRUCTURA DE ENCUESTA A EMPLEADOS (APLICADA)



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
SEDE GUAYAQUIL

**REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

**Tema de tesis: ELABORACION DEL BALANCED SCORECARD PARA LA COMPAÑÍA BIOGENÉTICA DEL ECUADOR ECUABIOGEN S.A.**

**ENCUESTA A EMPLEADOS DE LA COMPAÑÍA ECUABIOGEN S.A.**

**Autores:** María Eugenia Álvarez Triviño, Laura María Echeverría Muñoz

I T E M	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P= Pertinente NP= No Pertinente		B) Calidad Técnica Representativa O=Óptima B=Buena R=Regular D=Deficiente				C) Lenguaje A=Apropiado I= Inapropiado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	/		/				/		
2	/		/				/		
3	/		/				/		
4	/		/				/		
5	/		/				/		
6	/		/				/		
DATOS DEL EVALUADOR			Nombre: <u>Frida Bohndring S.</u>				CI: <u>0912921392</u>		
			Profesión: <u>Lic. Marketing - MBA</u>				Cargo: <u>Docente</u>		
			Fecha: <u>Dic 12 2012</u>				Firma: <u>[Firma]</u>		



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE GUAYAQUIL

REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA LA  
RECOLECCION DE DATOS

Tema de tesis: ELABORACION DEL BALANCED SCORECARD PARA LA  
COMPAÑIA BIOGENETICA DEL ECUADOR ECUABIOGEN S.A.

ENCUESTA A EMPLEADOS DE LA COMPAÑIA ECUABIOGEN S.A.

Autores: María Eugenia Álvarez Triviño, Laura María Echeverría Muñoz

I T E M	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P=Pertinente NP= No Pertinente		B) Calidad Técnica Representativa O=Óptima B=Buena R=Regular D=Deficiente				C) Lenguaje A=Apropiado I= Inapropiado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	/		/				/		
2	/		/				/		
3	/		/				/		
4	/		/				/		
5	/		/				/		
6	/		/				/		
DATOS DEL EVALUADOR			Nombre: <u>Francisco Herrera</u>				C.I. <u>(09)3523023</u>		
			Profesión: <u>Ingeniero Comercial</u>				Cargo: <u>Docente</u>		
			Fecha: <u>13/Dic/2012</u>				Firma: <u>[Firma]</u>		



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE GUAYAQUIL.

REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA LA  
RECOLECCIÓN DE DATOS

Tema de tesis: ELABORACION DEL BALANCED SCORECARD PARA LA  
COMPAÑÍA BIOGENÉTICA DEL ECUADOR ECUABIOGEN S.A.

ENCUESTA A EMPLEADOS DE LA COMPAÑÍA ECUABIOGEN S.A.

Autores: María Eugenia Álvarez Triviño, Laura María Echeverría Muñoz

I T E M	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P=Pertinente NP= No Pertinente		B) Calidad Técnica Representativa O=Óptima B=Buena R=Regular D=Deficiente				C) Lenguaje A=Apropiado I= Inapropiado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	✓		✓				✓		
2	✓		✓				✓		
3	✓		✓				✓		
4	✓		✓				✓		
5	✓		✓				✓		
6	✓		✓				✓		
DATOS DEL EVALUADOR			Nombre: Fabian Villacres Beltran				C.I. 125414293-7		Firma:
			Profesión: Ingeniero Gestor Empresarial				Cargo: Docente		
			Fecha: Diciembre 12, 2012				Firma		

## 2. ESTRUCTURA DE ENCUESTA A CLIENTES (RECOMENDADA)



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE GUAYAQUIL

### REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Tema de tesis: ELABORACION DEL BALANCED SCORECARD PARA LA  
COMPAÑÍA BIOGENÉTICA DEL ECUADOR ECUABIOGEN S.A.

ENCUESTA A CLIENTES DE LA COMPAÑÍA ECUABIOGEN S.A.

Autores: María Eugenia Álvarez Triviño, Laura María Echeverría Muñoz

I T E M	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P= Pertinente NP= No Pertinente		B) Calidad Técnica Representativa O=Óptima B=Buena R=Regular D=Deficiente				C) Lenguaje A=Apropiado I=Inapropiado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	/		/				/		
2	/		/				/		
3	/		/				/		
4	/		/				/		
5	/		/				/		
6	/		/				/		
7	/		/				/		
8	/		/				/		
9	/		/				/		
10	/		/				/		
11	/		/				/		
DATOS DEL EVALUADOR			Nombre: <i>Frida Bohórquez S.</i>				C.I. <i>0912921392</i>		
			Profesión: <i>Lic. Marketing - 2014</i>				Cargo: <i>Docente</i>		
			Fecha:				Firma: <i>[Firma]</i>		



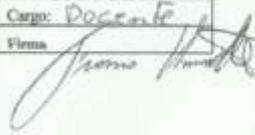
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE GUAYAQUIL

REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA LA  
RECOLECCIÓN DE DATOS

Tema de tesis: ELABORACION DEL BALANCED SCORECARD PARA LA  
COMPAÑIA BIOGENETICA DEL ECUADOR ECUABIOGEN S.A.

ENCUESTA A CLIENTES DE LA COMPAÑIA ECUABIOGEN S.A.

Autores: María Eugenia Alvarez Triviño, Laura María Echeverría Muñoz

I T E M	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P= Pertinente NP= No Pertinente		B) Calidad Técnica Representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Apropiado I= Inapropiado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	/		/				/		
2	/		/				/		
3	/		/				/		
4	/		/				/		
5	/		/				/		
6	/		/				/		
7	/		/				/		
8	/		/				/		
9	/		/				/		
10	/		/				/		
11	/		/				/		
DATOS DEL EVALUADOR			Nombre: <u>Francisco Arceva</u>				C.I. <u>0913524023</u>		
			Profesión: <u>Ingeniero Comercial</u>				Cargo: <u>Docente</u>		
			Fecha: <u>19/06/2013</u>				Firma: 		



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE GUAYAQUIL

REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA LA  
RECOLECCION DE DATOS

Tema de tesis: ELABORACION DEL BALANCED SCORECARD PARA LA  
COMPAÑÍA BIOGENETICA DEL ECUADOR ECUABIOGEN S.A.

ENCUESTA A CLIENTES DE LA COMPAÑÍA ECUABIOGEN S.A.

Autores: María Eugenia Álvarez Triviño, Laura María Echeverría Muñoz

I T E M	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P= Pertinente NP= No Pertinente		B) Calidad Técnica Representativa O=Optima B=Buena R=Regular D=Deficiente				C) Lenguaje A=Apropiado I= Inapropiado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	✓		✓					✓	
2	✓		✓					✓	
3	✓		✓					✓	
4	✓		✓					✓	
5	✓		✓					✓	
6	✓		✓					✓	
7	✓		✓					✓	
8	✓		✓					✓	
9	✓		✓					✓	
10	✓		✓					✓	
11	✓		✓					✓	
DATOS DEL EVALUADOR			Nombre: FABIAN VILLALBA 13				CI: 12314273.2		
			Profesión: Ingeniero Empresarial				Cargo: Docente		
			Fecha:				Firma:		