

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

Informe final del trabajo de Graduación o Titulación previo a  
la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y  
Auditoría.

---

**TEMA: “LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN  
LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL EN LA COMPAÑÍA PASTIFICIO  
AMBATO C.A., DURANTE EL PERIODO 2012.”**

---

AUTORA: Silvia Elizabeth Eugenio Eugenio

TUTOR: Ing. Ernesto Alfredo Jara Vásquez

Ambato – Ecuador

2013

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Jara Vásquez Ernesto Alfredo, con cédula de ciudadanía N° 0601731342, en calidad de Tutor del trabajo de investigación titulado: "LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL EN LA COMPAÑÍA PASTIFICIO AMBATO C.A., DURANTE EL PERIODO 2012." desarrollado por Eugenio Eugenio Silvia Elizabeth, previo a la obtención del título de ingeniera en Contabilidad y Auditoría, considero que el informe investigativo reúne los requisitos mínimos, tanto técnicos como científicos y corresponden a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado de la Universidad Técnica de Ambato.

Por lo que autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo.

Ambato, 04 Diciembre 2013

EL TUTOR



Ing. Ernesto Alfredo Jara Vásquez

## AUTORÍA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Yo, Eugenio Eugenio Silvia Elizabeth con C.I. 1804478996, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el informe investigativo: “Las herramientas de gestión y su incidencia en la comunicación empresarial en la compañía Pastificio Ambato C.A., durante el periodo 2012.”, como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis para efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad de la autora del presente trabajo de investigación.

Ambato, 04 Diciembre 2013

AUTORA



Silvia Elizabeth Eugenio Eugenio

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Eugenio Eugenio Silvia Elizabeth con C.I. 1804478996, como autora del trabajo final de investigación con el tema "Las herramientas de gestión y su incidencia en la comunicación empresarial en la compañía Pastificio Ambato C.A., durante el periodo 2012.", cedo los derechos en línea y autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.

Ambato, 04 Diciembre 2013

AUTORA

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping strokes, positioned above a horizontal line.

Silvia Elizabeth Eugenio Eugenio

## APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Miembros de Tribunal de Grado, aprueban el presente Trabajo de Investigación, bajo el tema: "Las herramientas de gestión y su incidencia en la comunicación empresarial en la compañía Pastificio Ambato C.A., durante el periodo 2012.", el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Para constancia firman

f) 

Dra. Myrian Manjarrez  
Calificadora

f) 

Ing. Eduardo Toscano  
Calificador

f) 

Economista Diego Proaño Córdova  
Presidente Del Tribunal

## **DEDICATORIA**

*A Dios por su infinita bondad porque siempre se manifestó y se seguirá manifestando en cada decisión que tomo y solamente él sabe el cómo y el porqué de muchos sucesos en mi vida.*

*A mis padres Olga y Mario que con su amor, comprensión y sacrificio incondicional me han apoyado en todo y han sido el motivo e inspiración para culminar con éxito esta etapa de mi vida.*

*A mis hermanos Diego y Gabriel, a los que espero que este logro les sirva como ejemplo tangible que con ahínco y sacrificio todas las metas se pueden lograr.*

*A mi tía Angelita, quien con su cariño y consejos siempre estuvo pendiente de mí a pesar de todo, con el pleno convencimiento de que no la iba a defraudar.*

*A mis amigas Silvana, Diana, y Ximena por el ánimo y por el apoyo brindado.*

*Elizabeth Eugenio*

## *AGRADECIMIENTO*

*Agradezco a Dios por todas y cada una de las bendiciones recibidas, hoy y siempre.*

*A mi madre por el apoyo ilimitado e incondicional, por tener siempre la fortaleza de salir adelante sin importar los obstáculos, y por ser la mujer que me dio la vida.*

*A todos quienes conforman el departamento Administrativo de la empresa Pastificio Ambato C.A., por brindarme todas las facilidades para el desarrollo del presente trabajo.*

*Al Ing. Ernesto Alfredo Jara Vásquez tutor de la presente investigación por la invaluable ayuda y orientación, por los conocimientos compartidos, y finalmente a la Facultad de Contabilidad y Auditoría por darme la oportunidad de cruzar sus aulas.*

*Elizabeth Eugenio*

## ÍNDICE GENERAL

<b>PORTADA</b> .....	<b>i</b>
<b>APROBACIÓN DEL TUTOR</b> .....	<b>ii</b>
<b>AUTORÍA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>iii</b>
<b>CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR</b> .....	<b>iv</b>
<b>APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO</b> .....	<b>v</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>vi</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>xi</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	<b>xiii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPITULO I</b> .....	<b>2</b>
<b>EI PROBLEMA</b> .....	<b>2</b>
1.1. Tema de investigación .....	2
1.2. Planteamiento del Problema .....	2
1.2.1. Contextualización .....	2
1.2.2. Análisis Crítico .....	7
1.2.3. Prognosis .....	8
1.2.4. Formulación del Problema .....	9
1.2.5. Preguntas directrices .....	9
1.2.6. Delimitación .....	9
1.3. Justificación .....	10
1.4. Objetivos .....	11
1.4.1. Objetivo General .....	11
1.4.2. Objetivos Específicos .....	11
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>12</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>12</b>
2.1. Antecedentes Investigativos .....	12
2.2. Fundamentación .....	14
2.2.1. Fundamentación Filosófica .....	14
2.2.2. Fundamentación Epistemológica .....	14
2.3. Fundamentación Legal .....	15



2.4. Categorías Fundamentales .....	18
2.4.1. Red de Categorías Fundamentales.....	18
2.4.2. Subordinación Variable Independiente – Herramientas De Gestión.....	19
2.4.3. Subordinación Variable Dependiente –Comunicación Empresarial .....	19
2.4.4. Marco Teórico Variable Independiente.....	20
2.4.5. Marco Teórico Variable Dependiente .....	43
2.5. Hipótesis.....	72
2.6. Señalamiento Variables de la Hipótesis .....	73
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>74</b>
<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>74</b>
3.1. Enfoque de la Investigación.....	74
3.2. Modalidad Básica de la Investigación.....	74
3.3. Nivel o tipo de Investigación .....	76
3.3.2. Descriptivo .....	76
3.3.3. Correlacional .....	77
3.4. Población y Muestra .....	78
3.4.1. Población.....	78
3.4.2. Muestra .....	78
3.5. Operacionalización de variables.....	81
3.5.1. Variable Independiente: Herramientas De Gestión .....	81
3.5.2. Variable Dependiente: Comunicación Empresarial .....	84
3.6. Técnica e Instrumentos para la Recolección de Información .....	86
3.7. Procesamiento de la Información .....	86
3.8. Validez y Confiabilidad .....	87
3.8.1. Validez.....	87
3.8.2. Confiabilidad.....	87
3.9. Plan para la Recolección de la Información.....	88
3.10. Plan para el Procesamiento de la Información .....	88
3.11. Análisis e Interpretación de resultados.....	90
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>94</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....</b>	<b>94</b>
4.1. Análisis e Interpretación de Datos .....	94

4.2. Verificación de la Hipótesis.....	124
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>129</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>129</b>
5.1. Conclusiones .....	129
5.2. Recomendaciones .....	130
<b>CAPITULO VI.....</b>	<b>131</b>
<b>PROPUESTA.....</b>	<b>131</b>
6.1. Datos Informativos.....	131
6.2. Antecedentes de la propuesta .....	132
6.3. Justificación .....	133
6.4. Objetivos.....	133
6.5. Análisis de Factibilidad .....	134
6.6. Fundamentación Científico Técnica.....	135
6.7. Metodología Modelo Operativo.....	149
6.8. Administración de la Propuesta .....	224
6.9. Previsión de la Evaluación.....	224
6.10. Conclusiones y recomendaciones .....	227
6.10.1. Conclusiones .....	228
6.10.2. Recomendaciones.....	230
Bibliografía:.....	231
ANEXO 1.- RUC .....	236
ANEXO 2.- GUIA DE ENCUESTA .....	239
ANEXO 3.- NÓMINA DE EMPLEADOS.....	240
ANEXO 4.- TABULACIÓN DE RESULTADOS .....	245

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Auditoría de Gestión vs. Auditoría Financiera.....	23
Tabla 2.- Población .....	78
Tabla 3.- Muestreo Estratificado .....	80
Tabla 4.- Operacionalización Variable Independiente.....	81
Tabla 5.- Operacionalización de la Variable Dependiente .....	84
Tabla 6.- Plan para Recolección de la Información.....	88
Tabla 7.- Cuantificación de resultados.....	89
Tabla 8.- Misión, visión, y objetivos de la entidad .....	94
Tabla 9.- Funciones de su puesto y límites de responsabilidad.....	96
Tabla 10.- Cronogramas de trabajo .....	98
Tabla 11.- Mecanismo de supervisión y monitoreo de las actividades ..	100
Tabla 12.- Coordinan todas las actividades y recursos de la empresa ..	102
Tabla 13.- Organigrama estructural y/o funcional .....	104
Tabla 14.- Incentivos de trabajo.....	106
Tabla 15.- Aplican herramientas de gestión.....	108
Tabla 16.- Comunicación efectiva.....	110
Tabla 17.- Integración con la empresa.....	112
Tabla 18.- Puntos fuertes, débiles, oportunidades y riesgos .....	114
Tabla 19.- Información para el desarrollo de actividades.....	116
Tabla 20.- Oportunidades para expresar ideas.....	118
Tabla 21.- Comunicación empresarial como actividad planificada.....	120
Tabla 22.- Aplicación Balanced Scorecard .....	122
Tabla 23.- Respuestas de la Pregunta Variable Independiente .....	124
Tabla 24.- Respuestas de la Pregunta Variable Dependiente .....	125

Tabla 25.- Frecuencias observadas de la investigación .....	125
Tabla 26.- Frecuencias esperadas.....	125
Tabla 27.- Prueba de hipótesis .....	127
Tabla 28.- Costo Propuesta .....	132
Tabla 29.- Análisis Fortalezas Vs. Oportunidades y Amenazas.....	175
Tabla 30.- Análisis Debilidades Vs. Oportunidades y Amenazas.....	177
Tabla 31.- Matriz de clasificación de procesos .....	180
Tabla 32.- Matriz De Selección De Procesos.....	185
Tabla 33.- Validación Misión .....	190
Tabla 34.- Validación Visión.....	191
Tabla 35.- Precios P.A.C.A. ....	198
Tabla 36.- Establecimiento De Metas .....	204
Tabla 37.- Ingeniería De Indicadores.....	207
Tabla 38.- Previsión de la Evaluación.....	224

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.- Árbol de Problemas.....	7
Gráfico 2.- Superordinación Conceptual .....	18
Gráfico 3.- Subordinación Conceptual Variable Independiente y Dependiente.....	19
Gráfico 4.- Representación gráfica de resultados .....	89
Gráfico 5.- Misión, visión, y objetivos de la entidad .....	94
Gráfico 6.- Funciones de su puesto y límites de responsabilidad .....	96
Gráfico 7.- Cronogramas de trabajo.....	98
Gráfico 8.- Mecanismo de supervisión y monitoreo de las actividades..	100
Gráfico 9.- Coordinan todas las actividades y recursos de la empresa .	102
Gráfico 10.- Organigrama estructural y/o funcional.....	104
Gráfico 11.- Incentivos de trabajo .....	106
Gráfico 12.- Aplicación de herramientas de gestión.....	108
Gráfico 13.- Comunicación efectiva .....	110
Gráfico 14.- Integración con la empresa .....	112
Gráfico 15.- Puntos fuertes, débiles, oportunidades y riesgos .....	114
Gráfico 16.- Información para el desarrollo de actividades .....	116
Gráfico 17.- Oportunidades para expresar ideas .....	118
Gráfico 18.- Comunicación empresarial como actividad planificada .....	120
Gráfico 19.- Aplicación Balanced Scorecard.....	122
Gráfico 20.- Comprobación de Hipótesis .....	127
Gráfico 21.- Perspectivas del BSC.....	138
Gráfico 22 Flujograma del modelo operativo .....	150
Gráfico 23.- Organigrama Estructural P.A.C.A.....	155
Gráfico 24.- Proceso de producción P.A.C.A.....	163

Gráfico 25.- Modelo de competencia cinco fuerzas de PORTER .....	168
Gráfico 26.- Fortalezas vs. Oportunidades y Amenazas .....	174
Gráfico 27.- Debilidades Vs. Oportunidades y Amenazas .....	176
Gráfico 28.- Cadena de valor PACA .....	183
Gráfico 29.- Mapa De Procesos.....	186
Gráfico 30.- Mapa Estratégico .....	203

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En la actualidad la gran evolución de las empresas en los mercados nacionales e internacionales, ha llevado a las organizaciones a prepararse con medios y herramientas de gran importancia empresarial para justificar y cumplir con todas las demandas y necesidades exigidas por los clientes, para lo cual la elaboración del diseño del Balanced ScoreCard, es la fuente clave para el desarrollo eficiente de la organización.

El diseño del Balanced ScoreCard como herramienta de gestión, permitirá la planificación, operación y control de las actividades, procesos y cargos, con el fin de organizar a la empresa, además que la misma herramienta dará lugar a una comunicación eficiente, pues se mantendrá una información sólida que nos ayude a tomar decisiones, de tal manera que el éxito, radica en una definida organización, en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio.

Debido a esto es importante que la empresa mantenga y conozca los beneficios que presenta y que generaría el diseño y aplicación del Balanced ScoreCard, por lo que es necesario que todos los niveles de la organización, no solamente brinden su apoyo sino se involucren de una manera responsable en la comunicación por cumplimiento de la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias, para que de esta manera se logre la ejecución de los objetivos planteados de la organización.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación consta de seis capítulos, mismos que permitirán mantener una idea del problema planteado, con la finalidad de generar una propuesta que permita contrarrestarla.

El primer capítulo denominado “El Problema”, hace referencia al tema, el planteamiento del problema, sus causas, efectos, formulación interrogantes de investigación, unidades de observación, justificación, objetivos, que explica el propósito del estudio que se va a desarrollar.

El segundo capítulo trata sobre los antecedentes investigativos, fundamentación filosófica, fundamentación legal, apoyada en leyes que sustentan el tema a realizar, además la conceptualización sobre los vocablos básicos empleados en la investigación con la finalidad de conocer a fondo el tema investigado.

El tercer capítulo puntualiza las tácticas empleadas, métodos en donde se precisan la certeza del procesamiento de datos, aquí se define la población y muestra con la cual se trabajó.

El cuarto capítulo consta del análisis e interpretación de los resultados obtenidos, de la encuesta efectuada, así como la comprobación de la hipótesis de estudio.

En el quinto capítulo se efectuó las conclusiones y recomendaciones en base a los resultados obtenidos en el cuarto capítulo.

En el sexto capítulo se diseña el Balanced ScoreCard como herramienta de gestión que permitirá organizar mejor a la entidad y por ende llegar a tener una eficiente comunicación empresarial.



# **CAPITULO I**

## **EI PROBLEMA**

### **1.1. Tema de investigación**

“Las herramientas de gestión y su incidencia en la comunicación empresarial en la compañía Pastificio Ambato C.A., durante el periodo 2012.”

### **1.2. Planteamiento del Problema**

#### **1.2.1. Contextualización**

##### **1.2.1.1. Contexto macro**

Según Martínez (2007):

El principal problema, por el que muchas empresas fracasan en la actual sociedad de la información, es por la desorganización reinante dentro de su estructura interna. Es muy fácil echar la culpa de este mal a factores externos que están directamente relacionados con la sociedad cambiante y dinámica en la que vivimos.

Sin embargo el motivo de esta desorganización dentro de muchas grandes empresas, reside en las personas que las dirigen, que claramente no saben gestionar de forma correcta los recursos de los que dispone su organización.

Una de las lacras de todas las empresas a nivel de desorganización, es la falta de coordinación entre los diferentes departamentos de las mismas. Los responsables de cada departamento, no son conscientes de que los otros departamentos no son enemigos, sino aliados para conseguir el éxito de su empresa.

Para que una empresa triunfe es imprescindible que todos sus miembros estén unidos y se consideren parte importante de la misma. Las luchas internas de poder entre los miembros internos de las organizaciones son una pérdida de tiempo y dinero brutal, que lo único que consiguen es debilitar su estructura, poniéndola constantemente en peligro de muerte. También hay que mejorar la gestión del tiempo de los miembros de una empresa, ya que se pierde mucho tiempo, que se podría aprovechar.

Es muy habitual entre las personas que gestionan las empresas, hacer muchas reuniones, que no sirven para nada, debido a que no se han preparado en condiciones, no había orden del día, posteriormente no se llevan a ejecución las acciones previstas, los participantes de esas reuniones se dedican a discutir en vez de solucionar los problemas o dificultades de su empresa.

Otro gran aspecto que contribuye a la desorganización es el caos en los procedimientos internos de una empresa. Disponible en: <http://www.elblogderrhh.com/2007/09/desorganizacin.html>

Hoy en día las empresas deben integrarse a un mundo en que la organización y la disciplina son bases para sobresalir, deben estar actualizados en todos los sentidos y ámbitos, para que no se dificulte el funcionamiento como empresa.

Hay varios elementos que son clave para el buen desempeño de una entidad, los colaboradores, las instalaciones, la capacitación del personal, la comunicación, entre otros, y si no se procura buscar lo mejor o por lo menos encontrar un equilibrio, habrá una completa desorganización que no permitirá el desarrollo, cumplimiento de objetivos, optimización de todo los recursos con los que cuenta una empresa lo cual traerá consigo varias consecuencias negativas para todos quienes forman parte de una organización.

#### **1.2.1.2. Contexto meso**

Según Rodríguez (2001):

La primera razón o causa de numerosos e innecesarios problemas en la empresa familiar es la desorganización crónica que padecen. Esta desorganización en la empresa familiar no es más que el vivo retrato de la desorganización existente en la familia.

Lo que ocurre es que una familia desorganizada no suele traer grandes problemas, dejar de cortar el césped una semana no llegará a ser catastrófico, pero tener una empresa familiar desorganizada sí llegará a ser catastrófico. Un negocio familiar desorganizado consume tiempo y energías de modo bochornoso y genera recursos que no producen ni beneficio ni satisfacciones.

Cuando el negocio familiar está desorganizado los errores son costosos y se hace muy difícil corregirlos y muy lentamente se aprovechan las ventajas que ofrece el mercado, la moral se viene por los suelos y a muchos integrantes de la familia no les merece la pena el trabajo que desarrollan en la misma, la frustración es una de las salidas horribles de una empresa familiar desorganizada.

Pero no necesariamente tiene que suceder así. Hay empresas familiares bien organizadas, porque los son en sus propias familias. Normalmente han dado los siguientes pasos:

Han creado puestos de trabajo reales a los que han asignado responsabilidades reales. Los miembros de la familia tienen que disponer de la definición de su puesto de trabajo y del modo de contabilizar sus resultados. Muchos no lo hacen porque creen que la empresa es una extensión de la familia. Si nadie sabe lo que se supone que usted hace en su empresa, nadie sabrá qué es lo que usted está haciendo en ella, eso es desorganización, de modo que defina la tarea y su responsabilidad por escrito.

Ninguna organización debería trabajar o funcionar sin disponer de procedimientos y políticas por escrito. Su empresa familiar debería disponer de un organigrama, una descripción general de lo que hace cada unidad operativa, quién es responsable de qué, y cuáles son las políticas de compensación.

Cualquier operación comercial es muy sensible al tiempo. El resultado destructivo de toda desorganización es que las tareas se hacen en el último minuto. Si su empresa familiar no dispone de un calendario de tareas, de fijación de fechas finales, es que usted está mal organizado.

En las empresas familiares es normal ver a todo el mundo ocupado haciendo nada provechoso y además todo el mundo dando y pidiendo información en cada esquina. Sería más provechoso fijar reuniones semanales en las que se debería comunicar la información pertinente con una agenda preconcebida. Disponible en: [http://www.uco.es/estudia/catedras/catedra\\_prasa/catedra.php?cte=13&codigo=26](http://www.uco.es/estudia/catedras/catedra_prasa/catedra.php?cte=13&codigo=26)

### **1.2.1.3. Contexto Micro**

El 19 de junio de 1948 fue fundada la compañía Pastificio Ambato C.A., una de las empresas familiares más representativas en la provincia de Tungurahua, y como en muchas de las PYMES, la empresa aún no dispone de la aplicación de técnicas o herramientas que le permitan generar información clara, oportuna y veraz, lo cual repercute en la falta de información y planificación.

En la empresa, la organización, no está considerada como factor a tomarse en cuenta, lo que ha provocado que la entidad se quede estancada en cuanto al mejoramiento interno, el hecho de organizarse, no es ni más ni menos que obtener unos resultados después de desarrollar una serie de acciones, mismas que crean la necesidad de que la empresa y sus colaboradores requieran de diferentes instrumentos para establecer una adecuada y correcta comunicación acerca de la situación real de la empresa, sin embargo las circunstancias y la falta de información han evitado que se desarrollen mecanismos modernos y necesarios para que la empresa pueda aplicar herramientas de gestión adecuadas para su propio beneficio.

Dentro de la empresa (P.A.C.A), organizar, muchas veces significa el tener que enfrentarse a un familiar, para que haga las cosas dentro de una organización, esto no es fácil y hace que la desorganización siempre esté presente.

Si bien es cierto la empresa se ha mantenido hasta el momento, pero también su forma de operar, sus actividades, lineamientos y procesos que han paralizado de cierta forma el progreso de la misma, lo que no ha permitido que se desarrolle en todo su potencial referente al entorno actual como punto de partida para trazar el camino futuro que debe seguir, para prevenir situaciones que justamente el entorno impone, con el objeto de lograr el máximo de eficiencia y calidad en sus operaciones.

A pesar de que quienes dirigen la empresa han sentido la necesidad de contar con herramientas de gestión como el Balanced Scorecard, no se ha desarrollado, por lo que no se ha podido medir el desempeño global o total de la empresa con el fin de prever situaciones que originen desorganización, ocasionando así la falta de comunicación e información en cuanto a resultados o situación real de la empresa.

Al respecto Mirandes (2000) argumenta:

Si no hay un sistema objetivo para medir la calidad del trabajo se puede crear una cierta desorganización interna en la empresa.

Esta se puede observar en diferentes aspectos: Por una parte, los trabajadores de base pueden estar desorientados en la realización de las tareas encomendadas, ya que no tiene unos criterios claros ni unos objetivos suficientemente definidos. No hay reglas fijas en que basar el funcionamiento del trabajo. Sin un modelo de calidad claro los subordinados deberán seguir las directrices enviadas desde arriba, muchas veces sin estar del todo convencidos. No todas las órdenes se pueden argumentar: algunas veces por falta de tiempo, otras porque se basan simplemente en criterios subjetivos.

No entender las decisiones puede influir en la convivencia y en el ambiente de trabajo. Finalmente prevalece el gusto personal del máximo responsable. Con frecuencia nos olvidamos del consumidor final, Esto provocará el descontento general de los mandos intermedios. Éstos habrán de obedecer y hacer obedecer unas directrices sin creer muchas veces en ellas.

Hacer sólo lo que les ordenen puede afectar al nivel de exigencia de las personas. Puede alargar terriblemente la aprobación de cualquier proyecto, ya que cada directivo o mando intermedio introducirá elementos en función de visiones personales y poco objetivas. Por otra parte, no tener claro cuáles son los límites de actuación, lo que hemos denominado antes "reglas del juego", puede coartar seriamente la iniciativa personal. La arbitrariedad que suponen las órdenes poco justificadas y muy personalistas puede afectar a la lealtad del personal hacia la empresa. A pesar de esto, en algunos casos reforzará otras vinculaciones directas de determinados trabajadores obedientes con algunos superiores en concreto."

Disponible

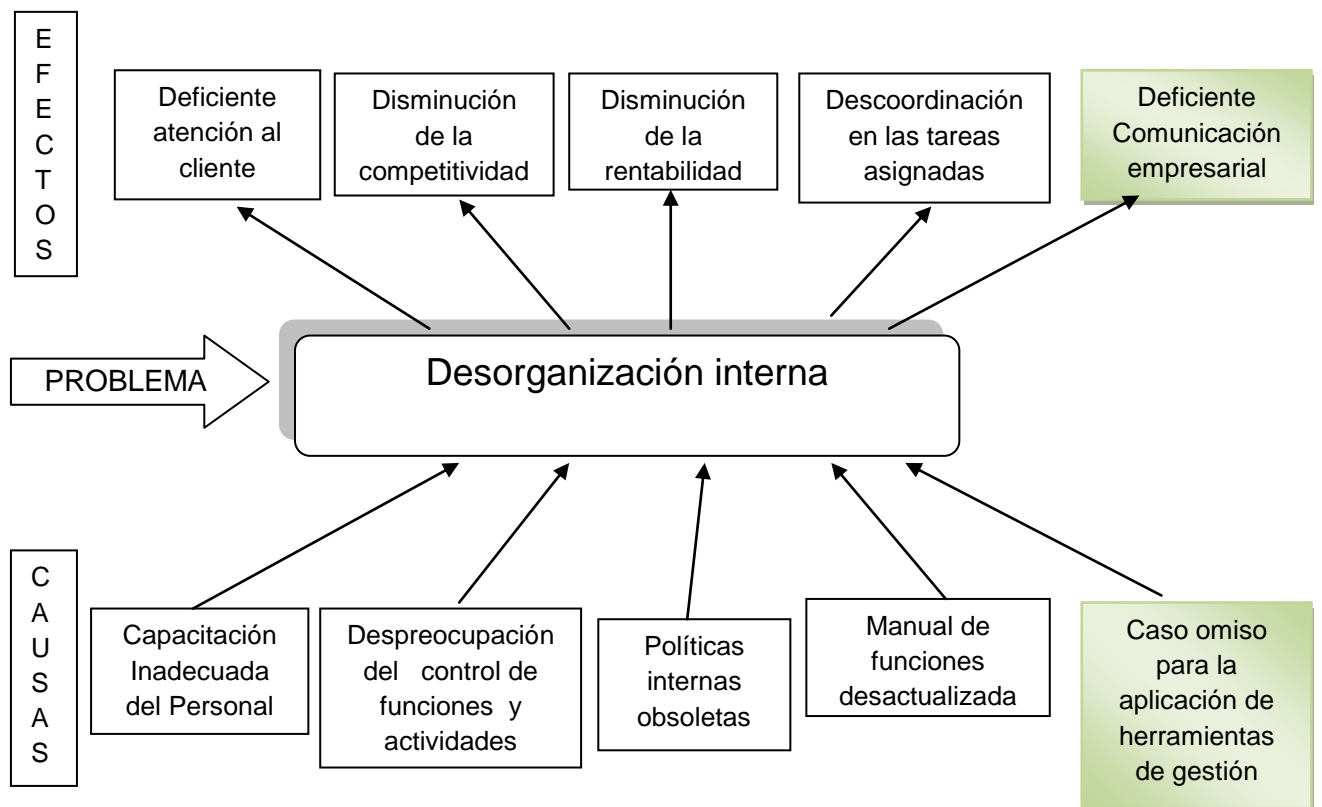
En:

[http://books.google.com.ec/books?id=XLmQSyfKHN4C&pg=PA31&pg=PA31&dq=desorganizacion+interna+en+las+empresas&source=bl&ots=r-JMvfB9BX&sig=TUYsXF3fM-nw2E0IWXCQA\\_mwoJ0&hl=es&sa=X&ei=y6yOUca8AaS30gGe14C4Dg&ved=0CFMQ6AEwCA#v=onepage&q=desorganizacion%20interna%20en%20las%20empresas&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=XLmQSyfKHN4C&pg=PA31&pg=PA31&dq=desorganizacion+interna+en+las+empresas&source=bl&ots=r-JMvfB9BX&sig=TUYsXF3fM-nw2E0IWXCQA_mwoJ0&hl=es&sa=X&ei=y6yOUca8AaS30gGe14C4Dg&ved=0CFMQ6AEwCA#v=onepage&q=desorganizacion%20interna%20en%20las%20empresas&f=false)

## 1.2.2. Análisis Crítico

### 1.2.2.1. Árbol de Problemas

Gráfico 1.- Árbol de Problemas



**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Elizabeth Eugenio

Basándose en el árbol de problemas, se puede determinar que el caso omiso para la aplicación de herramientas de gestión, ocasiona la desorganización en la entidad, por lo que no se puede medir todas las variables relacionadas al negocio, en cuanto a la información sobre su desenvolvimiento, situación o desempeño, dando como resultado que la comunicación que es el proceso de generar información sea deficiente.

Así también la inadecuada capacitación del personal es un aspecto negativo en la empresa, pues al no poseer el conocimiento necesario que

requieren los colaboradores para desempeñar las funciones encomendadas, las actividades realizadas serán erróneas, ocasionando y generando una deficiente atención al cliente, cabe recalcar que el cliente es lo más importante dentro de una entidad.

Además la despreocupación del control de funciones y actividades hace que exista un caos en cuanto al desempeño de cada trabajador, dando lugar a que dicho aspecto repercuta directamente en la competitividad de manera negativa, es decir disminuyéndola paulatinamente.

Las políticas internas obsoletas, están dadas por la manera tradicional que ha venido funcionando la empresa lo que ha provocado que la rentabilidad disminuya.

El manual de funciones desactualizado ha ocasionado en algunos departamentos la sobrecarga de trabajo, procesos repetitivos, dando como resultado una total descoordinación en las tareas asignadas a los colaboradores de la entidad.

### **1.2.3. Prognosis**

La desorganización interna en la empresa PASTIFICIO AMBATO C.A, conllevará a que la empresa corra el riesgo de que su competitividad disminuya, viéndose afectado el mejoramiento continuo de todos los procesos, el clima laboral y por ende la comunicación empresarial de la compañía.

Además perjudicaría el aspecto económico, la imagen corporativa, y sobre todo al personal ya que no tendrán deseos de aportar o tomar decisiones, Así también al no aplicar herramientas de gestión como el Balanced ScoreCard, no se podrá formular estrategias, las mismas que no permitirán determinar acciones correctivas oportunas, por lo que se mantendrá una limitada y deficiente comunicación de información empresarial, ya que no habrá información en cuanto a los resultados alcanzados, convirtiéndose esto en una debilidad, maximizando riesgos,

mismas que constituirán una desventaja para la empresa, y a su vez proporcionara una oportunidad a la competencia.

#### **1.2.4. Formulación del Problema**

¿Es el caso omiso a la aplicación de herramientas de gestión lo que provoca desorganización interna y conlleva a una deficiente comunicación empresarial en la compañía Pastificio Ambato C.A. en el periodo 2012?

#### **1.2.5. Preguntas directrices**

¿Cuál es el proceso de comunicación empresarial establecido por la entidad?

¿Qué herramientas de gestión aplica la empresa para medir su desempeño?

¿Qué herramienta de gestión se podría implementar para una adecuada organización interna en la empresa?

#### **1.2.6. Delimitación**

- **Campo:** Auditoría de Gestión
- **Área:** Gestión por procesos
- **Aspecto:** Herramientas de Gestión- Comunicación empresarial
- **Temporal:** El estudio se delimito temporalmente periodo 2012.
- **Espacial:** El estudio se delimitó a la empresa Pastificio Ambato, misma que tiene su domicilio legal en la ciudad de Ambato,



Provincia de Tungurahua en el sector de Ficoa Av. Los Guaytambos 03-52 y las Chirimoyas. (Ver Anexo1).

### **1.3. Justificación**

Esta investigación es desarrollada con la finalidad de aplicar herramientas de gestión, que permitan alcanzar la excelencia en la calidad empresarial. Sería de gran ayuda disponer del Balanced ScoreCard como herramienta de gestión en la empresa para que fortalezca las actividades internas y por ende la comunicación empresarial.

Además que sería de gran importancia para la empresa, pues ayudaría a mejorar sus operaciones cotidianas, de tal manera que la información que se genere mediante el diseño y aplicación del Balanced ScoreCard, podría dar lugar a una comunicación eficiente, pues se mantendría una información sólida que nos ayude a tomar decisiones, que permita a la entidad ser más competitiva, sin mencionar una mejora en sus procesos ya que ayudaría al desarrollo de la estructura organizativa interna de la entidad, de tal forma que funciones como planear, organizar, dirigir y controlar sean realizadas por los miembros de la organización.

Al ejecutar dicha investigación los beneficiarios directos serían los propietarios, pues se proporcionaría una herramienta que les facilita la forma de medir el desempeño total de la empresa, de tal manera que el éxito de la aplicación de la herramienta de gestión, radica en una definida organización interna, en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna al cambio, también del apoyo que tenga por parte de los altos directivos y los trabajadores, planeando constantemente las actividades a realizar y no de manera improvisada.

En tal virtud, es prioritaria la necesidad de contar con estudios que determinen el nivel de aportación de las herramientas de gestión, que les permitan su buen desempeño. Por tal razón, este estudio preliminar busca

determinar el proceso de comunicación empresarial, en cuanto a la aplicación de las herramientas de gestión. Conocer esta realidad serviría en lo futuro para tomar acciones preventivas, correctivas o proactivas con el fin de elevar el nivel de comunicación empresarial en la entidad.

La investigación es factible en la medida que se cuenta con la predisposición intrínseca de todos quienes forman parte de la empresa PASTIFICO AMBATO C.A., con la aprobación respectiva de la autoridad pertinente y con el interés particular del investigador en determinar la adecuada organización interna de la empresa. De igual manera se tiene a disposición bibliografía especializada; además se cuenta con recursos humanos, tecnológicos y económicos para llevar a cabo la presente investigación.

#### **1.4. Objetivos**

##### **1.4.1. Objetivo General**

Estudiar la incidencia de herramientas de gestión en la comunicación empresarial, para evitar la desorganización interna en la compañía Pastificio Ambato C.A.

##### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Analizar el proceso de comunicación empresarial adoptado por Pastificio Ambato C.A., para determinar puntos críticos de control.
- Evaluar las principales herramientas de gestión utilizadas en la empresa, para determinar la viabilidad de su aplicación.
- Diseñar el Balanced Scorecard como herramienta de gestión, para mejorar la organización interna de la compañía Pastificio Ambato C.A.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes Investigativos**

Barreiros Carrera Adriana Elizabeth (2006, p. 147) concluye que:

**La importancia de las herramientas de Gestión radica en la reducción de la incertidumbre en el desarrollo de actividades en una empresa, con su uso se busca la objetividad y la efectividad en la organización y en las personas. Su uso es fundamental en la empresa para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos empresariales. Algunas ventajas de uso de indicadores en la gestión empresarial:**

- Estimular promover el trabajo en equipo**
- Generar innovación y enriquecimiento del trabajo diario**
- Impulsar la eficiencia y productividad de las actividades**
- Contribuir al desarrollo personal y crecimiento profesional del equipo.**

Las herramientas de gestión establecen un planeamiento estratégico de la compañía, facilitando a sus directivos mejores resultados administrativos ya que se logrará mantener el control total sobre todas las actividades a realizarse para cumplir con el fin propuesto.

En la tesis de Llerena Paúl (2011, p.196) se concluye que:

**Las herramientas de gestión establecidos, constituyen un instrumento de medición de las variables asociadas a las metas, estos permitirán que la empresa a través de medios útiles pueda ejecutarlos de manera satisfactoria.**

Las herramientas de gestión tienen por objetivo concebir, planificar, coordinar, ejecutar y realizar el correspondiente control de las políticas, procedimientos y recursos con los que cuenta una empresa, con el propósito de desarrollar todos los medios para poder alcanzar las metas planteadas.

En la tesis de Mogrovejo García Juan Marcelo (2000, p.26) se llega a la siguiente conclusión:

**La comunicación empresarial es la herramienta imprescindible al momento de crear y difundir todos los elementos y rasgos que conforman la identidad corporativa; ya que solamente si una organización logra consolidar su identidad corporativa estará en capacidad de proyectar una imagen positiva al exterior, la misma que se convertirá en el activo más importante de la misma; ya que de esta manera logrará perdurar y mantenerse vigente en el mercado.**

La comunicación empresarial hace que todos quienes forman parte de una entidad conozcan y se mantengan informados de su razón de ser, su misión, visión, cuales son los objetivos que persigue y que acciones deben ejecutar para cumplir las metas propuestas.

En la tesis de Moncayo Dayana (2008, p.201) se concluye que:

**Para crear un ambiente laboral ameno, armonioso, que se vea reflejado en el clima y cultura organizacional, es necesario la concepción, diseño y ejecución de una estructura de comunicación, que no sea un resultado espontáneo de necesidades coyunturales de momento, sino fruto del trabajo de profesionales competitivos, que conciben dicha estructura de comunicación sobre la base de lo expuesto en el presente diagnóstico y de las características propias de la organización.**

Mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño de cada uno de los colaboradores se ajustan a los planes.

## **2.2. Fundamentación**

### **2.2.1. Fundamentación Filosófica**

La presente investigación se ubicó dentro del paradigma Crítico-Propositivo, puesto que el tema de investigación se refiere a una problemática real que afecta a las empresas que desarrollan actividades de fabricación-comercialización y no poseen una organización interna, además las variables mantienen una relación causa-efecto; es crítico porque se estudió la realidad en la que se encuentra la empresa con respecto al problema de investigación, y propositiva, pues una vez analizado el problema se procedió a establecer una solución.

### **2.2.2. Fundamentación Epistemológica**

Según Rasner Jorge (2009; Internet) “la epistemología es la rama de la filosofía que se ocupa de estudiar qué es el conocimiento, sus límites y

posibilidades (qué podemos saber, cuál es el alcance de nuestro saber y si es posible alcanzar la certeza), el objeto del conocimiento (qué es un objeto, qué o quién lo define), el sujeto del discernimiento (qué conocemos y quién conoce) y la relación entre el conocimiento y la circunstancia vital del investigador (la historia, la cultura, el individuo y sus presupuestos metafísicos).”

La presente investigación tiene fundamentación epistemológica pues su finalidad es dar solución a la dificultad presentada en la empresa y paralelamente dar origen y generar conocimiento-científico mediante el contraste y relación de las variables de estudio, así como también la conjugación entre el objeto y sujeto de investigación dentro de un ambiente de interacción y retroalimentación continua.

### **2.3. Fundamentación Legal**

La presente investigación se fundamenta en los siguientes aspectos legales:

Ley Orgánica de Defensa del Consumidor publicada en el SUPLEMENTO AL R.O. No. 116 del 10 de julio del 2000, Título I Derechos De Los Consumidores Y Relación Consumidor-Proveedor

Capítulo I Derechos de los consumidores bajo el Artículo 1º.- Derechos de los consumidores 1.1 En los términos establecidos por el presente Código, los consumidores tienen los siguientes derechos:

b. Derecho a acceder a información oportuna, suficiente, veraz y fácilmente accesible, relevante para tomar una decisión o realizar una elección de consumo que se ajuste a sus intereses, así como para efectuar un uso o consumo adecuado de los productos o servicios.

## Capítulo II

### Información a los consumidores

#### Subcapítulo I

#### Información en general

#### Artículo 2º.- Información relevante

2.1 El proveedor tiene la obligación de ofrecer al consumidor toda la información relevante para tomar una decisión o realizar una elección adecuada de consumo, así como para efectuar un uso o consumo adecuado de los productos o servicios.

2.2 La información debe ser veraz, suficiente, de fácil comprensión, apropiada, oportuna y fácilmente accesible, debiendo ser brindada en idioma castellano.

2.4 Al evaluarse la información, deben considerarse los problemas de confusión que generarían al consumidor el suministro de información excesiva o sumamente compleja, atendiendo a la naturaleza del producto adquirido o al servicio contratado.

#### Artículo 3º.- Prohibición de información falsa o que induzca a error al consumidor

Está prohibida toda información o presentación u omisión de información que induzca al consumidor a error respecto a la naturaleza, origen, modo de fabricación, componentes, usos, volumen, peso, medidas, precios, forma de empleo, características, propiedades, idoneidad, cantidad, calidad o cualquier otro dato de los productos o servicios ofrecidos.

#### Artículo 4º.- Información sobre la integridad del precio

4.1 Cuando el proveedor exhiba precios de los productos o servicios o los consigne en sus listas de precios, rótulos, letreros, etiquetas, envases u otros, debe indicar en forma destacada el precio total de los mismos, el cual debe incluir los tributos, comisiones y cargos aplicables.

4.2 Los consumidores no pueden ser obligados al pago de sumas o recargos adicionales al precio fijado, salvo que se trate de servicios distintos o adicionales tales como transporte, instalación o similares cuya retribución no se encuentre incluida en el precio.

Esta posibilidad debe ser informada de manera previa, adecuada y oportuna al consumidor, incluyendo el precio correspondiente a los recargos adicionales que puedan ser determinables por el proveedor, y aceptada expresamente por el consumidor. La carga de probar ello corresponde al proveedor.

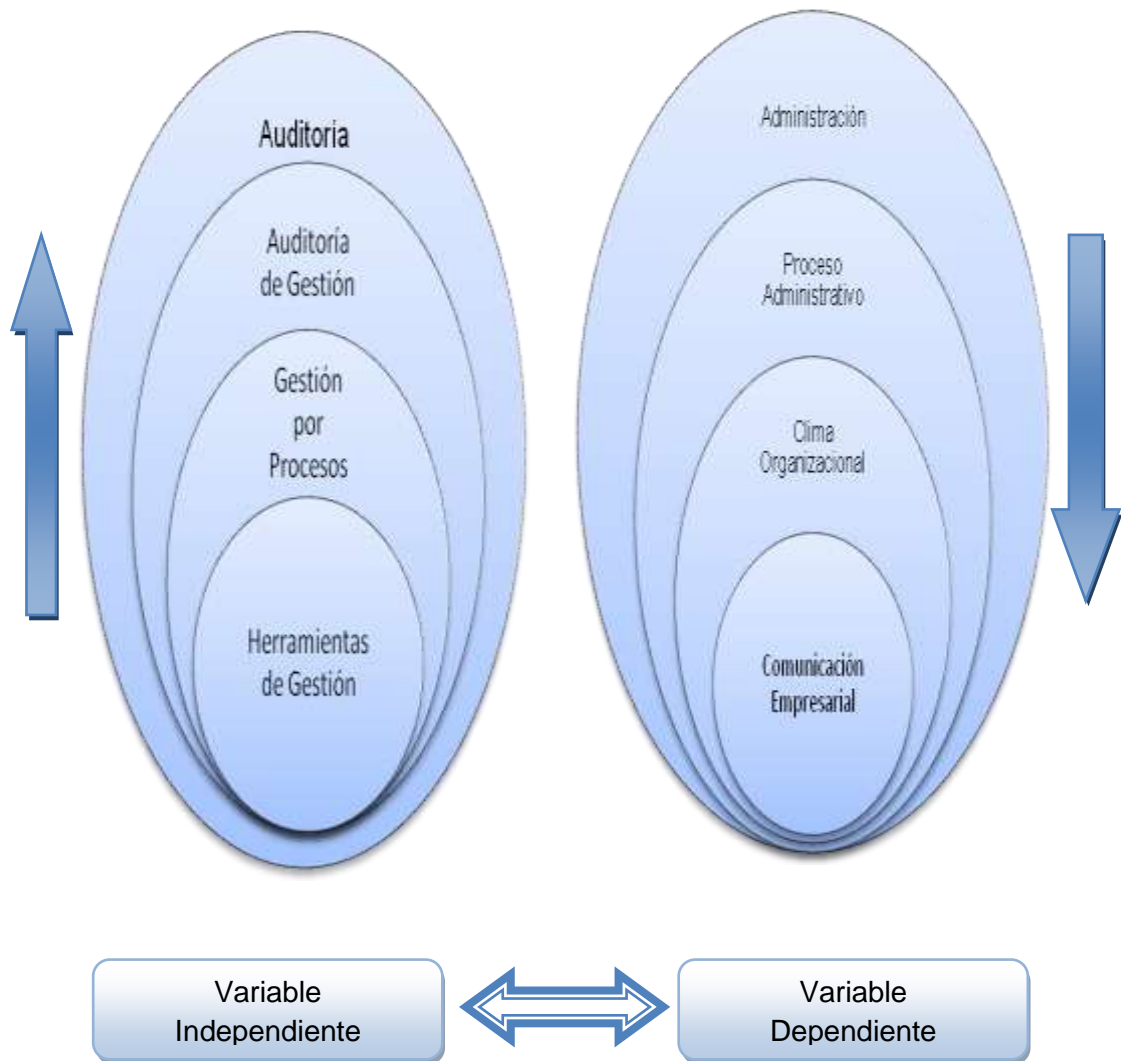
Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, Decreto Supremo No. 1429 Registro Oficial No. 337, promulgada el 16 de mayo de 1977. Título I Administración Financiera Y Control Capítulo I Generalidades, en el Art. 2 Finalidad.- La finalidad de esta Ley es establecer, poner en funcionamiento y mantener en las entidades y organismos del sector público un conjunto de normas y procedimientos que integren y coordinen la gerencia financiera para lograr un empleo eficiente, efectivo y económico de los recursos humanos, materiales y financieros.



## 2.4. Categorías Fundamentales

### 2.4.1. Red de Categorías Fundamentales

Gráfico 2.- Superordinación Conceptual

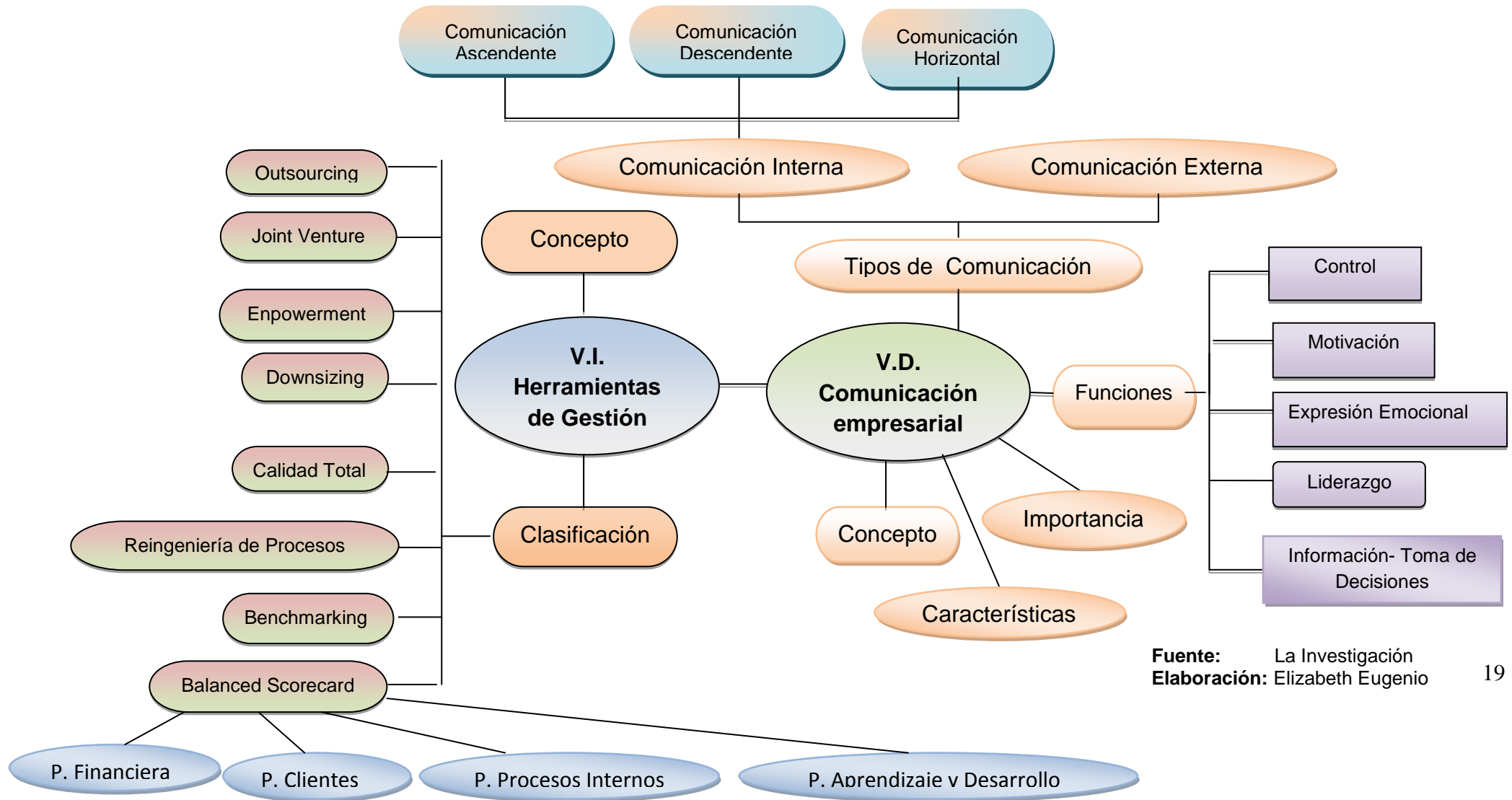


**Fuente:** La investigación  
**Elaboración:** Elizabeth Eugenio

2.4.2. Subordinación Variable Independiente – Herramientas De Gestión

2.4.3. Subordinación Variable Dependiente – Comunicación Empresarial

Gráfico 3.- Subordinación Conceptual Variable Independiente y Dependiente



Fuente: La Investigación  
 Elaboración: Elizabeth Eugenio

#### **2.4.4. Marco Teórico Variable Independiente**

##### **Auditoría**

Según Mendivil Escalante Víctor Manuel (2002, p. 1), Auditoría es:

El proceso que efectúa un contador público independiente, al examinar los estados financieros preparados por una entidad económica, para reunir elementos de juicio suficientes, con el propósito de emitir una opinión profesional, sobre la credibilidad de dichos estados financieros, opinión que se expresa en un documento formal denominado dictamen.

Así, la auditoría es la actividad por la cual se verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros; es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar qué tan razonable son las cifras que muestran los estados financieros emanados de ellos.

Según Muñoz Razo Carlos (2002, p. 34), Auditoría “es la revisión independiente que realiza un auditor profesional, aplicando técnicas, métodos y procedimientos especializados, a fin de evaluar el cumplimiento de las funciones, actividades, tareas y procedimientos de una entidad administrativa, así como dictaminar sobre el resultado de dicha evaluación.”

##### **Auditoría de Gestión**

Según Yanel Blanco Luna (2003, p. 236), Auditoría De Gestión “examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.”

Según Melini Ricardo (2004, p.17), define Auditoría de gestión como:

El examen que efectúa un auditor independiente de una entidad con el fin de emitir un informe profesional, referido a la evaluación de la economía y eficiencia de sus operaciones(productividad, Auditoría de desempeño), la eficacia en el cumplimiento de los objetivos establecidos por la dirección de la entidad(desvíos entre los objetivos planificados y los alcanzados, Auditoría de cumplimiento de objetivos) y los aspectos relacionados con el código de ética empresarial de la entidad, la equidad social en el manejo de los recursos y el respeto por el medio ambiente y la ecología en el desenvolvimiento de sus actividades y operaciones(Auditoría económico social).

### *Objetivos de la Auditoría de Gestión*

Según Cubero Abril Teodoro, en su obra Manual Específico de Auditoría de Gestión, (2009, p. 24), indica que: “La auditoría de gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva, desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales y posteriores y explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración.”

Según Graig-Cooper, Michael en su obra Auditoría de Gestión, (1994, pp. 36-37) dice que: “Los objetivos de la auditoría de gestión es identificar las áreas de reducción de costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.

Determinar si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva, a más de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en

consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos que así como también los Estados Financieros.

Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.

Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los procesos realizados.

Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la entidad.

**Tabla 1.- Auditoría de Gestión vs. Auditoría Financiera**

<b>CARACTERÍSTICAS MÁS COMUNES ENTRE LA AUDITORIA DE GESTIÓN Y FINANCIERA.</b>		
<b>TIPO</b>	<b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b>	<b>AUDITORIA FINANCIERA</b>
<b>SEMEJANZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aplicados en toda la organización.</li> <li>• Asegurar confiabilidad e integridad de la información, complementándose con la operacional y financiera.</li> <li>• Se lleva a cabo por contador público interno o externo, e interdisciplinaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La situación e información financiera de la empresa.</li> <li>• Asegurar confiabilidad e integridad de la información, complementándose con la operacional y administrativa.</li> <li>• Se lleva a cabo por contador público interno o externo, o independientemente autorizado.</li> </ul>
<b>DIFERENCIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No es numérica.</li> <li>• Utiliza los estados financieros como un medio.</li> <li>• Se emiten recomendaciones por medio de una carta dirigida a los encargados de la administración y en su caso a los dueños de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditoria numérica.</li> <li>• Utiliza los estados financieros como un fin.</li> <li>• Se emite una opinión por medio de un dictamen</li> </ul>
<b>OBJETIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar y promover el cumplimiento del proceso administrativo.</li> <li>• Evalúa la calidad de la administración en su conjunto.</li> </ul>	<p>Expresar una opinión sobre las cuentas, rubros y conceptos examinados, para dar confiabilidad a los estados financieros. La opinión servirá para efectos internos o externos.</p>

**Fuente:** <http://thesmadruga2.blogspot.com>

## **Gestión por procesos**

Según Pérez Pérez Juan Carlos (2004, pp. 71-72), manifiesta que la gestión por procesos:

Está basada en aplicar sistemas de gestión de la calidad a la gestión de las actividades que integran los mismos buscando su eficacia y eficiencia, identificando los responsables y desarrollando las correspondientes actuaciones de mejora en base a información relevante obtenida en el seguimiento y control de los mismos.

**Eficacia:** Maximización de lo logrado como consecuencia de la realización de una determinada actuación con respecto a lo que se tenía planificado. Tiene que ver con la consecución de los resultados según objetivos.

**Eficiencia:** Maximización de los resultados alcanzados con relación a los recursos y las acciones invertidos en su consecución. Tiene que ver con los recursos y el proceso utilizados para la consecución de resultados.

Los indicadores tienen un papel fundamental en la medición de la eficacia. Un indicador es una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación con los correspondientes referentes internos y externos.

En la identificación de los indicadores habrán de considerarse los siguientes aspectos:

- Importante o referido a un elemento significativo.
- Específico de aquello a lo que se refiere.
- Numéricamente medible
- Consistente en el tiempo y por tanto comparable consigo mismo en distintos momentos del tiempo.
- Fácil de obtener
- Fácil de comprender y de sacar conclusiones.
- Objetivo.
- Fiable y que refleja la realidad sin distorsiones.
- Que permita la comparación con otras unidades u organizaciones similares.
- Ofrezca una relación coste/utilidad en la toma de decisiones razonable.
- Que el conjunto de indicadores totales sea un número adecuado.

Ahora bien, la gestión puede tener varios propósitos o más bien, casi siempre, una combinación de los mismos. Se puede gestionar para mejorar (déficit, ineficiencia, necesidad, algo que puede ser mejor), para fortalecer (eficiente, se hace bien y debe mantenerse, ampliar, etc.) y para desarrollar (no existe y es necesario, algo nuevo, nuevas estrategias).

En la gestión por procesos es muy importante el tema de liderazgo (cada cual en su ámbito de responsabilidad y decisión) y la dirección, en este sentido podemos definir “dirigir” como la acción de facilitar, animar, influir, motivar, orientar el desempeño y las conductas organizacionales de las personas en el logro de los objetivos y asumiendo la responsabilidad de la calidad de los resultados.

Según Harrington (1994, pp. 14-19):

La gestión por procesos se fundamenta en la asignación de un directivo de la responsabilidad de cada uno de los procesos de la Organización. La gestión por procesos tiene las siguientes características:

- Analizar las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de la Organización.
- Reconocer la existencia de los procesos internos (relevante):
  - Identificar los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la Organización o que proporciona ventaja competitiva.
  - Medir su actuación (calidad, costo, plazo) y ponerla en relación con el valor añadido percibido por el usuario.
- Identificar las necesidades de usuario externo y orientar a la Organización hacia su satisfacción.
- Entender las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (qué y para quien se hacen las cosas) y aquella enfocada a los departamentos o a las funciones (cómo se hace).
  - Productividad del conjunto frente al individual (Eficacia global frente a Efectividad parcial.):
  - El departamento es un eslabón de la cadena, proceso al que añade valor



- Organización en torno a resultados no a tareas.

- Asignar responsabilidades personales a cada proceso.
- Establecer en cada proceso indicador de funcionamiento y objetivo de mejora.
- Evaluar la capacidad del proceso para satisfacerlos.
- Mantenerlos bajo control, reduciendo su variabilidad y dependencia de causas no aleatorias (utilizar los gráficos de control estadístico de procesos para hacer predecibles calidad y costo).
- Mejora de forma continua su funcionamiento global limitando su variabilidad común.
- Medir el grado de satisfacción del usuario interno o externo, y ponerlo en relación con la evaluación del desempeño personal.

Los cambios de comportamiento, esencialmente en mandos y directivo necesarios para gestionar los procesos de la Organización los resumimos en:

- ✓ Orientación externa hacia el usuario, frente a orientación interna al producto.
- ✓ Fusión en las personas pensamiento y acción de mejora frente a la lógica Tayloriana. No se trata de trabajar más sino de trabajar de otra manera.
- ✓ Compromiso con resultados frente a cumplimiento.
- ✓ Procesos y usuarios frente a departamentos y jefes.
- ✓ Participación y apoyo frente a jerarquización y control.
- ✓ Responsabilidad sobre el proceso frente a autoridad jerárquica funcional.

Concluyendo, la finalidad última de la Gestión por Procesos es hacer compatible la mejora de la satisfacción del usuario con mejores resultados organizacionales.

La Gestión por Procesos se comprende con facilidad por su aplastante lógica, pero se asimila con dificultad por los cambios paradigmáticos que contiene.

Según Agudelo Tobon Y Escobar Bolívar (2010, p. 30), la gestión por procesos:

Son las diferentes estrategias que integran la forma de operar las organizaciones que adoptan el modelo, cuyo punto de partida es la definición de los procesos como las vías sustantivas del trabajo institucional a partir de los cuales se definen funciones, atribuciones, responsabilidades y la asignación de recursos y se caracteriza por la horizontalidad de las relaciones entre los diversos actores.

La gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor agregado sobre una ENTRADA para conseguir un resultado PRODUCTO y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

Concluyendo, podemos decir que la gestión por procesos es la vía para lograr la satisfacción del cliente, donde se identifican sus necesidades, se determina que es lo que realmente quiere el cliente “que quiere, como lo quiere, en donde lo quiere y cuando lo quiere” y finalmente lograr su satisfacción.

Se habla realmente de proceso si cumple las siguientes características:

- Se pueden identificar y describir las ENTRADAS y las SALIDAS.
- El Proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- Se requiere hablar de metas y fines.
- Un proceso responde a la pregunta "QUE", no al "COMO".
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.

Objetivos de la Gestión De Procesos

- Mejorar permanentemente los procesos de trabajo.
- Facilitar que los clientes internos y externos reciban productos o servicios de calidad excepcional.
- Objetivos generales de la Gestión Por Procesos

El principal objetivo de la Gestión por procesos es mejorar los resultados de la Empresa, consiguiendo niveles superiores de satisfacción de sus clientes, con la entrega de productos o servicios de excelencia y calidad; además persigue incrementar la productividad a través de:

- Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).
- Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente.
  
- La Gestión por procesos cuenta con los siguientes elementos principales:
  - Los procesos claves
  - La coordinación y el control de su funcionamiento.
  - La gestión de su mejora.

#### Directrices De La Gestión De Procesos

- Minimizar atrasos.
- Eliminar errores.
- Maximizar el uso de recursos.
- Simplificar procesos.
- Orientar los procesos hacia los clientes.
- Diseñar procesos adaptables a los cambio.
- Implementar indicadores de gestión de calidad y productividad.
- Lograr una ventaja competitiva.
- Proporcionar un lenguaje y una forma común de atacar los problemas.
- Utilización concreta y preventiva, del mejoramiento continuo.
- Hacer el trabajo más fácil y eficiente.
- Promover el trabajo en equipos inter funcionales.

#### Bases De La Gestión De Procesos

Los resultados, buenos o malos, se dan, porque los procesos (personas, procedimientos, materiales y equipos) que los generan, han evolucionado así.

- Para cambiar los resultados, se deben cambiar los procesos.

- Los procesos tienden a mantener su estatus, a menos que sean activamente cambiados.
- La gente no pueda mejorar los resultados (a pesar de presiones o recompensas), a menos que el proceso sea mejorado". Disponible en:[http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20HUMANAS%20Y%20SOCIALES/CARRERA%20DE%20TRABAJO%20SOCIAL/04/planificacion%20estrategica/Capitulo\\_3.pdf](http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20HUMANAS%20Y%20SOCIALES/CARRERA%20DE%20TRABAJO%20SOCIAL/04/planificacion%20estrategica/Capitulo_3.pdf)

### *Proceso*

Según, Domingo Rey Peteiro (2013: internet) explica:

Proceso es el conjunto de recursos y actividades interrelacionados, que ejecuta un productor, les agrega valor y entrega un producto o servicio a un cliente interno o externo. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

En el enfoque sistémico podemos decir que un proceso en sí es un sistema y como tal su comportamiento está determinado por las leyes del enfoque sistémico, esto quiere decir que tendrá elementos de entrada, actividades de transformación, cuyo resultado es un producto y debe tener retroalimentación que permita determinar si el proceso está logrando su propósito

### Características de un proceso

- **Objetivo:** Propósito del proceso, que es lo que se pretende lograr o alcanzar.
- **Responsable:** Persona que orienta, observa y mantiene el proceso bajo control y asigna los recursos necesarios para lograr el objetivo.
- **Alcance:** determinar la responsabilidad del proceso, de tal manera que facilite la labor; establece el inicio y el fin del proceso, hace referencia a la primera y última actividad, puede orientar sobre las inclusiones o exclusiones que afectan el objetivo.
- **Insumos:** Todo lo que requiere como materia prima para ser transformada en producto final. También se requiere como insumo la información necesaria para la transformación y la retroalimentación que permite hacer ajustes al proceso. Se debe

determinar quién provee los insumos (cliente interno o externo) y si es posible el producto que provee, para saber con quién interactúa o a quien se dirige para establecer los requisitos.

- **Productos:** Todo lo que entrega el proceso para un cliente (interno o externo) y que debe responder a las necesidades identificadas para éste, puede ser tangible si es un bien o intangible si es un servicio. Se tiene en cuenta la información generada por el proceso como resultado de las mediciones o la información requerida para el uso del producto.
- Se debe conocer a quien se le entrega el producto (cliente interno o externo), cual es el proceso que lo requiere para saber con quién interactúa.
- **Recursos:** Todo aquello que permite transformar los insumos en productos, clasificados como mano de obra, maquinas, medios logísticos o tecnología dura o blanda, es decir todo lo que se utiliza pero que no se consume a través de la transformación.
- **Duración:** Para el cliente es importante la oportunidad en la respuesta o el tiempo que se demora en entregar el producto (tiempo transcurrido desde la actividad de inicio, entrada del insumo, hasta la actividad identificada como fin) entrega del producto o tiempo del ciclo.
- **Capacidad:** Lo que el proceso puede entregar en el tiempo determinado por la duración y establecido como volumen o cantidad de unidades entregadas en relación con el producto ofrecido o las establecidas en los indicadores de gestión.
- **Actividades:** Acontecimiento específico que se deben ejecutar durante el desarrollo del proceso (planeación, ejecución, control y retroalimentación).

#### Clasificación y mapa de procesos

a) Los procesos de acuerdo al nivel se clasifican en:

- Estratégicos
- Centrales o Misionales
- De apoyo

b) Los procesos dependiendo el alcance se clasifican en cuatro niveles:

- Macro procesos

- Procesos
- Actividades
- Tareas

Clasificación de los Procesos:

No todos los procesos de una organización tienen la misma influencia en la satisfacción de los clientes, en los costes, en la estrategia, en la imagen corporativa, en la satisfacción del personal.

Es conveniente clasificar los procesos, teniendo en consideración su impacto en estos ámbitos. Los procesos se suelen clasificar en tres tipos: Estratégicos, Clave, de Apoyo.

*Procesos Estratégicos:*

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

Sin embargo, los procesos que permiten desplegar la estrategia son muy diversos, dependiendo precisamente de la estrategia adoptada.

Los procesos estratégicos intervienen en la visión de una organización.

*Procesos Clave:*

Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos.

Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización.

*Procesos de Apoyo:*

En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. Son procesos de apoyo, por ejemplo:

- Control de la Documentación Auditorías Internas
- No Conformidades, Correcciones y Acciones Correctivas

- Gestión de Productos No conformes Gestión de Equipos de Inspección, Medición y Ensayo Etc.
- Estos procesos no intervienen en la visión ni en la misión de la organización.

*Principios de la Gestión por Procesos:*

Un proceso es un conjunto de actividades que se desarrollan en una secuencia determinada permitiendo obtener unos productos o salidas a partir de unas entradas o materias primas.

Los procesos pueden ser industriales (en los que entran y salen materiales) o de gestión (en los que entra y sale información).

- Los procesos existen en cualquier organización aunque nunca se hayan identificado ni definido: los procesos constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos.
- En una organización, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso.
- No existen procesos sin un producto o servicio.
- No existe cliente sin un producto y/o servicio.
- No existe producto y/o servicio sin un proceso.

*La Gestión por Procesos conlleva:*

- Una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización.
- Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).
- Una designación de responsables de proceso, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado (costes, calidad, productividad, medioambiente, seguridad y salud laboral, moral).
- Cuando se define y analiza un proceso, es necesario investigar todas las oportunidades de simplificación y mejora del mismo. Para ello, es conveniente tener presentes los siguientes criterios:
- Se deben eliminar todas las actividades superfluas, que no añaden valor.
- Los detalles de los procesos son importantes porque determinan el consumo de recursos, el cumplimiento de especificaciones, en

definitiva: la eficiencia de los procesos. La calidad y productividad requieren atención en los detalles.

- No se puede mejorar un proceso sin datos. En consecuencia: son necesarios indicadores que permitan revisar la eficacia y eficiencia de los procesos (al menos para los procesos clave y estratégicos).
- Las causas de los problemas son atribuibles siempre a los procesos, nunca a las personas.
- En la dinámica de mejora de procesos, se pueden distinguir dos fases bien diferenciadas: la estabilización y la mejora del proceso. La estabilización tiene por objeto normalizar el proceso de forma que se llegue a un estado de control, en el que la variabilidad es conocida y puede ser controlada. La mejora, tiene por objeto reducir los márgenes de variabilidad del proceso y/o mejorar sus niveles de eficacia y eficiencia.
- El análisis y definición de los procesos permite:
  - Establecer un esquema de evaluación de la organización en su conjunto (definiendo indicadores de los procesos).
  - Comprender las relaciones causa-efecto de los problemas de una organización y por lo tanto atajar los problemas desde su raíz.
  - Definir las responsabilidades de un modo sencillo y directo (asignando responsables por proceso y por actividad).
  - Fomentar la comunicación interna y la participación en la gestión.
  - Evitar la “Departamentalización” de la empresa.
  - Facilitar la Mejora Continua (Gestión del Cambio)
  - Simplificar la documentación de los sistemas de gestión (puesto que por convenio un proceso podemos describirlo en un único procedimiento).
- Evitar despilfarros de todo tipo:
  - De excesos de capacidad de proceso
  - De transporte y movimientos
  - De tiempos muertos
  - De stocks innecesarios
  - De espacio



- De actividades que no aportan valor
  - De fallos de calidad
  - De conocimiento
- Facilitar la Integración de los diferentes sistemas de gestión

Los procesos de una organización pueden verse afectados por diversos requisitos legales y/o normativos, del cliente, internos y externos, medioambientales, de calidad, de seguridad, de medio ambiente, de productividad, ... Pueden surgir nuevos requisitos o verse modificados los actuales, pero la estructura de procesos no tiene porqué sufrir modificaciones. Disponible en: <http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>

Según Almería (2002), los pasos para la Gestión por Procesos:

1.- Identificar clientes y sus necesidades.- Objetivo organización.- Satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes. Tipos de clientes: Internos y Externos.

2.- Definir servicios/productos.- Conociendo los clientes se determina que productos y/o servicios se les está ofreciendo.

3.- Desarrollar el mapa de procesos.- Marco estratégico: Procesos que orientan y dirigen los procesos clave y de soporte. Procesos clave: La razón de ser de nuestra empresa o unidad, el objetivo principal de actividad. Procesos de soporte: Los que apoyan a uno o más de nuestros procesos clave.

4.- Describir procesos.- Requisitos: Condicionantes que limitan nuestra capacidad de acción: legales, reciclaje, estratégicas. Recursos Humanos: "Alguien tiene que ser responsable de todo... o nada se llevara a cabo".

Materiales: Económicos: maquinarias.

Métodos Procedimientos: "Know-how", conocimiento sobre la forma de actuar.

Salida (Resultados): La "aplicación" del proceso sobre los recursos genera una salida., la repetición del proceso genera un flujo de Salida" que se puede medir.

Cliente: Es la razón de ser de un proceso. "personas o conjunto de personas que reciben y valoran lo que les llega desde el proceso". Valoración de sus expectativas y necesidades.

5.- Diagramar procesos.- Representación gráfica de los procesos: diagramas de flujo.

## 6.- Análisis de datos y mejora del proceso

- Desarrollo de criterios, indicadores y estándares.
- Diseño de un calendario de recogida de datos.
- Recolección y codificación de datos.
- Elaboración de cuadros de mando.

### Cadena De Valor Y Caracterización De Los Procesos

El concepto de cadena de valor se enfoca en la identificación de los procesos y operaciones que aportan valor al negocio, desde la creación de la demanda hasta que ésta es entregada como producto final.

La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización. Se dividen en dos tipos de actividades: Ésta, se encuentra formada por dos subsistemas: la cadena de demanda, que se refiere a todo los procesos relacionados con la creación y entendimiento de la demanda; y la cadena de suministros, que se refiere a alinear todos los procesos del negocio hacia el surtimiento de los requerimientos de la demanda en tiempo, cantidad y forma; es decir, lograr la excelencia en la ejecución logística obteniendo altos niveles de servicio al costo más bajo.

La cadena de valor ayuda a determinar las actividades que permiten generar una Ventaja Competitiva; es decir representa el valor que una empresa crea, a fin de que los consumidores estén dispuestos a pagar por el producto o servicio que presta.

Según Vierkon (2012: Internet), indica que:

La Caracterización de Procesos consiste en identificar las características de los procesos en una organización, y está orientada a ser el primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos, en el ámbito de un sistema de gestión de la calidad, reflexionando sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema, es decir, qué procesos deben aparecer en la estructura de procesos del sistema.

Identificación Y Descripción De Procesos  
Cadenas de valor del proceso gobernante  
Proceso gobernante de gerencia

#### 1. Planificación

- Definición de Objetivos
- Establecimiento de Políticas
- Delineamiento de Estrategias

- Aprobación de planes y programas
- Aprobación de sistemas de control y evaluación
- Aprobación de estatutos y reglamentos

## 2. Organización

- Coordinación de funciones y actividades.
- Establecimiento de procedimientos y normas.
- Elaboración de reglamentos.
- Atribución de autoridad y responsabilidad.

## 3. Dirección

- Dirección para objetivos.
- Sistema de comunicación.
- Aplicación de Políticas.
- Motivación de Personal.
- Capacitación del personal.

## 4. Control

- Aplicación de Normas.
- Control de Presupuesto.
- Establecimiento de Indicadores de gestión.
- Control de Procedimientos.
- Aplicación de Correctivos. En <http://www.vierkon.com/cadvalor.htm>

## Herramientas de Gestión

Según Méndez Álvarez Carlos Eduardo en su libro *Tecnologías Y Herramientas De Gestión* (2009, p. 16), las Herramientas de Gestión son: “una metodología utilizada por los niveles directivos de la organización. Proporciona procesos y/o técnicas y/o información que al ser aplicados permiten ejecutar acciones que impactan la planeación, operación y control de la dirección. Producen bajo impacto en el conocimiento, las competencias de personas y cargos, la operación de procesos y la participación de las personas, así como en la cultura de la organización”.

A continuación las principales herramientas de gestión empresarial:

## **Empoderamiento /Empowerment**

Faculta al individuo para que tome decisiones y asuma responsabilidades mediante el desarrollo y aplicación de sus competencias (conocimientos y habilidades). Contrario a comportamientos de la estructura burocrática, que propicia el conformismo y la resistencia al cambio, permite a las personas utilizar su conocimiento y experiencia motivándolas para que asuman un rol activo en su acción y de esta manera aporten con mayor intensidad a los objetivos personales y de la organización. Por tanto, es un modo de vida que requiere de valores y principios, tales como el respeto y la confianza, como parte importante de la cultura de la organización. Implica un compromiso y participación creciente, en el cual hay conocimiento compartido y toma de decisiones con responsabilidad.

## **Outsourcing**

También conocido como subcontratación o tercerización, es una técnica o herramienta de gestión que consiste en la contratación de terceros (otras empresas) para que realicen actividades, funciones o procesos complementarios que no formen parte del giro principal del negocio. A través de la aplicación del outsourcing transferimos actividades, funciones o procesos a empresas especializadas que puedan hacerlos mejor que nosotros y a un menor costo, logrando así una mayor eficiencia y eficacia. Pero también, su aplicación nos permite concentrarnos en las actividades, funciones o procesos esenciales que sí formen parte del giro principal del negocio, logrando así una mayor calidad y competitividad.

## **Benchmarking**

El *benchmarking* es una técnica o herramienta de gestión que consiste en el seguimiento de empresas similares a la nuestra o de empresas líderes

en el mercado, con el fin de evaluar sus productos, servicios, procesos y demás aspectos, compararlos con los nuestros y con los de otras empresas, identificar lo mejor, y adaptarlo a nuestra empresa, agregándole nuestras mejoras.

Aplicar el *benchmarking* no significa simplemente espiar o copiar, sino tomar como referencia los mejores aspectos de otras empresas, incluyendo sus productos, servicios, procesos de trabajo, prácticas empresariales, políticas, estrategias, métodos, etc., para luego aplicarlos en la nuestra, pero siempre agregándoles nuestra creatividad.

### **Downsizing**

El downsizing es una técnica o herramienta de gestión que consiste en reestructurar o reorganizar una empresa mediante la reducción de su tamaño en términos de estructura, procesos de trabajo, niveles jerárquicos y recursos humanos.

Aplicar el downsizing podría implicar, por ejemplo, eliminar un departamento que no aporte valor a la empresa, hacer un proceso más corto y sencillo, dar mayor poder de decisión a los trabajadores, o hacer una reducción del personal. Algunos conceptos relacionados con el *downsizing*:

Resizing: consiste en volver a medir el tamaño de una empresa.

Rightsizing: consiste en darle el tamaño ideal a una empresa.

Según lo refiere el especialista Biasca Rodolfo Eduardo (1992) el Downsizing “busca que las organizaciones produzcan lo mismo o más, pero con menos recursos, reduciendo el tamaño. Ello exige el análisis de la estructura de la empresa tanto en los aspectos físicos (tamaño,

localización y uso del espacio, tecnología, red de distribución) administrativos (organización, jerarquía, centralización, procedimientos y flujos de información), como humanos (cultura, liderazgo), financieros y legales”.

### **Joint Venture**

El joint venture es una herramienta de gestión que consiste en una asociación a largo plazo entre dos o más empresas que se unen para realizar una alianza comercial con el fin de alcanzar un objetivo en común.

A través de un joint venture las empresas implicadas podrían tener como objetivo la creación de un nuevo negocio, el desarrollo de un nuevo producto, la prestación de un servicio, el incursionar en un mercado extranjero, etc. Y para la consecución del objetivo las empresas implicadas podrían aportar o compartir recursos tales como materia prima, capital, personal, canales de distribución, tecnología, conocimiento del mercado, etc.

### **Reingeniería**

La reingeniería o reingeniería de procesos (BPR por sus siglas en inglés) es una técnica o herramienta de gestión que consiste en reinventar o rediseñar los procesos de una empresa de una manera radical, de tal modo que sea capaz de lograr mejoras espectaculares en medidas críticas tales como costos, calidad, servicio y rapidez. Hacer reingeniería no es hacer mejoras, correcciones o modificaciones, no es mejorar lo que ya está instalado, corregir las piezas del proceso, ni hacer cambios superficiales en éste; sino, es hacer un cambio radical.

“Forma de reorganización o reestructuración de las empresas mediante la cual se lleva a cabo una mejoría de los sistemas de trabajo, el rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad. En el sentido estricto significa una reducción de la planta de personal, pero en general expresa una serie de estrategias orientadas al Rightsizing y /o rethinking”. (Biasca, 1992, p. 20)

### **Calidad Total**

Según Berry Thomas H. (1992), la gerencia de Calidad Total implica un proceso que se desarrolla a través del tiempo para sustituir actividades obsoletas dentro de la organización y para dar una dirección corporativa orientada hacia la calidad, logrando una ventaja competitiva frente a sus competidores con respecto a los indicadores clave, como participación en el mercado, rentabilidad, crecimiento y costos.

La calidad total, también conocida como gestión de la calidad total (TQM por sus siglas en inglés), es una filosofía, cultura o estilo de gerencia que involucra a todos los miembros de una organización en el mejoramiento continuo de la calidad en todos los aspectos de la empresa.

En la calidad total todos los miembros de la organización buscan mejorar la calidad de manera continua y gradual, no sólo en los productos, sino también en todos los aspectos de la empresa tales como, por ejemplo, en los trabajadores, en los insumos, en los procesos, en la atención al cliente, y en los proveedores.

### **Balanced Scorecard**

Según Robert Kaplan y David Norton (1992: Internet), el concepto de Cuadro de Mando Integral – CMI (Balanced Scorecard – BSC) fue

presentado en el número de enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa. Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio. Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

Según el libro *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, (1996: Internet), dice que: El Balanced ScoreCard o Cuadro de Mando Integral es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías - desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien



que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio".

El CMI sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- **Desarrollo y Aprendizaje** (Learning and Growth): ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- **Interna del Negocio** (Internal Business): ¿En qué debemos sobresalir?
- **Del cliente** (Customer): ¿Cómo nos ven los clientes?
- **Financiera** (Financial): ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

Se profundizará teóricamente acerca de las perspectivas del Balanced ScoreCard en el Capítulo VI en la Propuesta.

El CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

El Balanced ScoreCard (BSC) es una herramienta de gestión que consiste en un sistema de control basado en un software que permite medir, a través de indicadores, el desempeño global de una empresa.

Se concentra exclusivamente en la medición del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa; por ejemplo, mide qué tan bien se están cumpliendo el planeamiento estratégico y las estrategias. Los principales aspectos que controla el Balanced Scorecard son las finanzas (los ingresos, los costos, etc.), la calidad (el producto, la atención al cliente, etc.), los procesos internos, y la capacitación del personal. En [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).

#### **2.4.5. Marco Teórico Variable Dependiente**

##### **Administración**

Según Kohler Eduardo (2012: Internet), indica que “es un proceso o serie de actividades continuas y relacionadas. Comprende y se concentra en el alcance de las metas de la organización. Estas metas se alcanzan trabajando con y por medio de las personas y de otros recursos organizacionales, El administrador es la persona que asigna recursos humanos y materiales y dirige las operaciones de un departamento o una organización entera”.

Según Koontz H., (2012: Internet), Administrar es “diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupo, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos, además es un Proceso que comprende funciones y actividades laborales que los administradores deben realizar para alcanzar los objetivos de la empresa.

##### *Características*

La administración implica planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.

1. Aplica a todo tipo de organizaciones.

2. Aplica a administradores en todos los niveles organizacionales.
3. Los administradores buscan generar un superávit.
4. La administración persigue la productividad (eficacia y eficiencia).

### Funciones de la Administración

Planeamiento.-Selección de misiones y objetivos.

Organización.- Establecimiento de una estructura intencionada de los papeles de los individuos.

Integración de personal.-Mantenimiento de las posiciones de la estructura operacional.

Dirección.-Influir en los individuos para que contribuyan a cumplir las metas organizacionales.

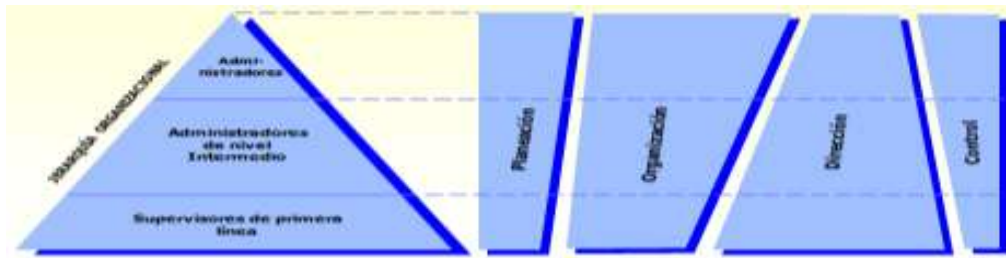
Control.-Medición y corrección del desempeño individual y organizacional de cara a los planes.

### Niveles Organizacionales



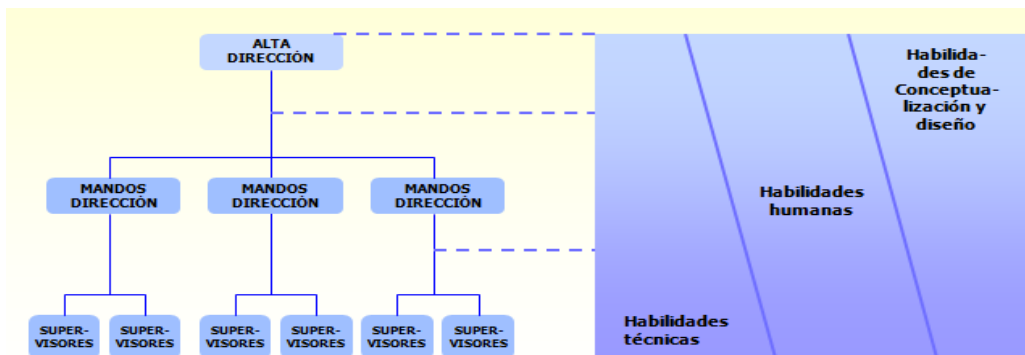
Fuente: H. Koontz, (2012: Internet)

## Funciones Administrativas Según Niveles Organizacionales



Fuente: H. Koontz, (2012: Internet)

## Habilidades Administrativas Según Niveles Organizacionales



Fuente: H. Koontz, (2012: Internet)

## Proceso Administrativo

El desempeño de estas funciones constituye el llamado Ciclo Administrativo, sin embargo no sólo conforman una secuencia cíclica, se encuentran relacionadas en una interacción dinámica e interactiva.



Fuente: H. Koontz, (2012: Internet)

## **1. Planificación:**

Para decidir sobre los objetivos de la entidad, sus planes para alcanzarlos y la programación de actividades. Entre otras, las siguientes son actividades de absoluta importancia que se desarrollan dentro de Planificación:

- a. Determinar los objetivos y socializarlos.
- b. Establecer políticas institucionales para delinear el curso de acción.
- c. Establecer procedimientos claros para estandarizar los procesos.
- d. Definir y comunicar las tareas que conlleven a alcanzar los objetivos.
- e. Replantear o modificar los planes según los resultados de control.

## **2. Organización:**

De los recursos y actividades para alcanzar los objetivos, de la distribución del trabajo entre los miembros de la empresa, de los órganos y cargos, de la atribución de autoridad y responsabilidad dentro de la entidad. Entre otras, las siguientes son actividades de absoluta importancia que se desarrollan dentro de Organización:

Competencias gerenciales

- Planear, Organizar, Dirigir, Controlar
- Comunicación: informar, retroalimentarse, vincularse, negociar, influir, planificar/Adm.: reunir información, analizar, evaluar, decidir, obtener recursos, jerarquizar tareas, administrar tiempos, motivar equipos de trabajo, presupuestar finanzas.

- Trabajo en equipos: definir objetivos y responsabilidades, apoyar con recursos, capacitar, guiar, valorizar trabajo exitoso en equipo, identificar fortalezas y debilidades del equipo.
- Definir la estructura en áreas, departamentos y unidades.
- Disponer, correlacionar y agrupar las actividades de la estructura.
- Seleccionar personal idóneo de acuerdo a requisitos del cargo.
- Optimizar el desarrollo de las funciones del personal, mediante la dotación de recursos materiales y espacio físico adecuados.
- Determinar y delegar la autoridad a los mandos medios.
- Realizar los respectivos ajustes de acuerdo a los resultados de control.

### **3. Dirección**

Para designar los cargos a funcionarios de la entidad su comunicación, el estilo de liderazgo y la motivación del personal. Entre otras, las siguientes son actividades de absoluta importancia que se desarrollan dentro de Dirección:

- a. Ejecución de los planes de acuerdo con la planificación y organización
- b. Establecer planes de motivación al personal
- c. Conducir los esfuerzos de los subordinados hacia los objetivos
- d. Aplicar un eficiente sistema de comunicación empresarial.
- e. Supervisar el desempeño de las tareas y retroalimentar.

#### **4. Control:**

Que comprende la definición de estándares para medir el desempeño, corregir desviaciones, y garantizar que se realice la planeación en la empresa. Entre otras, las siguientes son actividades de absoluta importancia que se desarrollan dentro de Control:

- a. Realizar una evaluación de resultados obtenidos.
- b. Comparar con el Plan Estratégico y POA.
- c. Comunicar los resultados y su forma de medición.
- d. Proponer las acciones correctivas cuando el caso lo amerite.
- e. Desarrollar nuevos métodos de medición para futuras evaluaciones.

El proceso administrativo que se debería aplicar a la entidad

**Planificación:** Se determina el Direccionamiento Estratégico, definiendo la Misión, la Visión, los Objetivos, Políticas y Estrategias de la entidad. Se estructura a la empresa de acuerdo al plan estratégico, considerando además las condiciones descritas para un óptimo desarrollo institucional. Se anticipa posibles problemas en el futuro, para adecuar potenciales soluciones de conformidad con las características que se presentaron en las matrices.

**Organización:** Se establecen las diferentes funciones bajo el concepto de unidades funcionales, que son necesarias para un óptimo desempeño y funcionamiento de la entidad, de acuerdo con las habilidades y actividades de cada integrante. Se representa mediante el Organigrama Funcional, los cargos de cada uno de los integrantes de la empresa así como sus funciones y responsabilidades. Se organiza las actividades y

sus tiempos de ejecución, mediante la aplicación del Plan Operativo Anual (POA).

**Dirección:** Se promocionan las diferentes actividades que la empresa realiza a propósito de la aplicación del Plan Estratégico. Se organizan los procesos y se identifican problemas, éstos últimos para dar una inmediata solución. Se aplican las cadenas de valor como un patrón continuo en los procesos que se desarrollen.

**Control:** Se realizan las actividades programadas siguiendo paso a paso los cronogramas, usando la debida holgura en los tiempos de ejecución. Se organizan controles y evaluaciones con la debida anticipación a la ocurrencia de los hechos o de los problemas. Controles previos, concurrentes y posteriores.

### **Clima Organizacional**

Según Méndez Álvarez Carlos Eduardo en su libro *Clima Organizacional* (2003, p. 47), define al clima organizacional como:

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización.



Entre las consecuencias positivas, se puede mencionar las siguientes: productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

Las investigaciones han señalado que la elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Es por ello que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y éste puede repercutir sobre el comportamiento y desempeño laboral.

### Características del Clima Organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Para Litwin y Stinger (1983), sobre el clima organizacional:

Es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de la empresa (estructura, liderazgo, toma de decisiones); de ahí que estudiando el clima pueda accederse a la comprensión de lo que está ocurriendo en la organización y de las repercusiones que esos fenómenos están generando sobre las motivaciones de sus miembros y sobre su correspondiente comportamiento y reacciones. Este comportamiento y estas reacciones tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización, como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación adaptación, etc.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permite, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno a más de los subsistemas que la componen.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan, según Litwin y Stinger, en una gran variedad de factores.

Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Proponen la existencia de nueve dimensiones a medir que explicarían el clima existente en una determinada empresa.

**Estructura:** representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre e informal.

**Responsabilidad (empowerment):** es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

**Recompensa:** corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

**Desafío:** corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

**Relaciones:** es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

**Cooperación:** es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

**Estándares:** es la percepción de los miembros acerca del énfasis (alto o bajo/nulo) que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

**Conflictos:** es el sentimiento de que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan o niegan las opiniones discrepantes y no temen (o temen) enfrentar y solucionar los problemas tan pronto como surjan.

**Identidad:** es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización o de ser ajeno a ellos.

## **Comunicación empresarial**

### **Concepto**

A partir de la década de los 60 la comunicación empresarial ha tomado una fuerza muy importante dentro de las organizaciones pues, en ellas, se comenzó a observar como lo menciona Fernández (2002, p. 30), que “la comunicación es el proceso social más importante. Sin ella el hombre se encontraría aún en el primer escaño de su desarrollo, no existirían sociedad, cultura ni civilización” y que, con ayuda de esta herramienta, se fortalecerían cada vez más sus cimientos y se lograrían concretar de manera más efectiva sus objetivos.

“Los precursores de la comunicación empresarial se han preocupado en demostrar que la optimización de los procesos de comunicación interviene de manera importante en la productividad y en el logro de la solidaridad de propios y extraños con los objetivos organizacionales”. (Bonilla, 1988, p. 36). Para lograr tales fines es necesario que los flujos y redes de comunicación funcionen adecuadamente.

Para Bonilla (1988, p. 30-31), la comunicación dentro de toda organización juega un papel muy importante ya que sirve de catalizador de las relaciones personales e institucionales que se dan dentro de ella. Y agrega, “La comunicación es el factor que propicia la coordinación de

actividades entre los individuos que participan en las mismas organizaciones”.

Con lo anterior se puede identificar que la comunicación es una herramienta de trabajo importante para que los miembros de la organización puedan entender su tarea y lograr los objetivos planteados. Para que exista una integración entre los miembros de una organización, es indispensable desarrollar un sistema de comunicación que permita el flujo de información adecuado.

Fulmer (1983, p. 108), señala que la comunicación es un factor esencial para el funcionamiento de la organización porque se deriva de una necesidad de los individuos que la conforman.

Todo éxito organizacional depende de la habilidad y oportunidad que una organización tenga para aprovechar los recursos con los que cuenta. Además de que este éxito también se debe a la coordinación de actividades que hacen los recursos humanos de los financieros, materiales y técnicos con miras a lograr sus objetivos organizacionales. Esto solamente se podrá lograr mediante la comunicación, por supuesto, eficaz”.

Rebeil (1998, p. 160), señala que la comunicación empresarial “se dedica fundamentalmente a las comunicaciones internas, entendidas éstas como un quehacer complejo que va al fondo de las organizaciones de cualquier índole”.

Partiendo de las definiciones anteriores se puede establecer que la comunicación organizacional es un proceso de intercambio de información entre los individuos que conforman la organización.

Por otra parte Goldhaber (2000, p. 23), define a la comunicación empresarial como “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes y afirma que ocurre dentro de un sistema complejo y abierto que es influenciado por el medio ambiente influyen él; implica mensajes, flujos, propósitos, dirección y medios empleados. También este tipo de comunicación para el autor, involucra actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales”.

### **Importancia**

Las organizaciones cada vez otorgan mayor importancia a la comunicación dentro de sus estructuras, ya que esto permite crear y afianzar una imagen institucional y corporativa que proporcione coherencia a todos los mensajes que se emiten. Los diferentes tipos de instituciones utilizan la comunicación para dar a conocer las actividades que desarrollan o los servicios que prestan, con la finalidad de crear una imagen positiva en la sociedad para que opten por la institución y sus servicios.

Newstrom y Davis (1997, p. 96), establecen que, en una organización, los empleados de los niveles bajos tienen necesidades de comunicarse, hay que suministrarle las instrucciones acerca de su trabajo. La necesidad de contar con información objetiva es sumamente importante para el personal de una empresa para el logro de mejores resultados en su proceso productivo.

Gran parte del tiempo de los gerentes (directores y supervisores) está dedicado exclusivamente a la comunicación, porque interactúan constantemente con los supervisores, clientes, trabajadores, entre otros, generándose así un flujo continuo de información, donde se transmite un intercambio de ideas, que les permitirá planificar los objetivos

organizacionales el proceso a seguir y, al final, hacerles conocer a los empleados, cómo y cuándo deben ser realizados.

Así, el fenómeno de la comunicación está presente en todas y cada una de las características que definen el concepto de organización, al respecto Gil (1997, p. 50) indica:

- Las organizaciones están compuestas por individuos y grupos, la comunicación permite las relaciones entre unidades.
- Las organizaciones están orientadas hacia fines que se pretenden conseguir, estos han de ser conocidos por sus miembros para su cumplimiento.
- La diferencia de funciones exige la delimitación de las mismas.
- La coordinación de las actividades de sus miembros exige proceso de comunicación.
- La continuidad en el tiempo requiere la transmisión de los elementos que mantienen la identidad a través de un proceso de comunicación.

Por lo tanto, la importancia de la comunicación en el estudio de los procesos sociales dentro de las organizaciones es difícil de relegar, debido a que la comunicación es el medio por el cual una persona influye sobre otra y ésta, a su vez, es influida. Cuando esto se produce se inicia un intercambio sucesivo de significado entre el emisor y el receptor; con reacciones de ambas partes, la suma total del mensaje transmitido, sus gestos, tono de voz, postura y movimiento, en fin, cualquier acción que pueda afectar a la otra persona.

## **Características**

La comunicación empresarial eficiente es aquella que se basa en dos escenarios básicos:

- El establecimiento de una buena política de comunicación, la misma debe identificar los puntos de origen de la comunicación, estándares de calidad en el mensaje (envío de la comunicación) y una excelente coordinación de toda la comunicación que la organización envía.
- Identificación de los elementos relacionados con el análisis del problema, el desarrollo de estrategias de comunicación, los planes de implementación de esas estrategias y el cálculo de la efectividad del ensamblaje de comunicación organizacional.

Las organizaciones de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a las comunicaciones y la información, ya que ellas han comprendido que estas contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral. Es a través de esta comunicación que las organizaciones cumplen una serie de metas tales como: estructurar, planear y distinguir patrones de comportamientos para los públicos internos y externos; es ahí donde la información se convierte en un instrumento de retroalimentación para la evolución y control de la organización.

## **Funciones de la comunicación empresarial**

La comunicación cumple cuatro funciones principales en un grupo o empresa desarrolladas por Scott y Michel: control, motivación, expresión emocional e información.

**Control.** La comunicación sirve para controlar de varias maneras las conductas de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se requiere que los empleados sigan, como el informar al jefe superior inmediato cualquier incomodidad laboral; o con la comunicación informal, donde el mismo grupo de trabajo presiona y controla al resto de los miembros al no hacer correctamente su trabajo o cuando uno es muy productivo y hace que los demás parezcan incompetentes.

**Motivación.** Se fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que deben hacer, qué tan bien lo están haciendo y qué puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es óptimo. Para hacer uso de estas herramientas, es indispensable la comunicación.

Según Herzberg Frederik (1959: Internet), en su Teoría de la Motivación o Teoría de los dos factores nos indica que “La motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo”.

Según Stephen Robbins (2004, p. 265) nos dice: “Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar metas organizacionales, condicionadas por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”.

Podemos definir que la motivación laboral consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un eficaz desempeño, por esto es necesario pensar en qué puede hacer en este caso la Gerencia y el área de Talento Humano por estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, de tal manera que favorezca tanto al desarrollo de los intereses de la organización como los suyos propios.



La Motivación Laboral es importante dentro de las organizaciones para mantener la productividad de las personas, sin embargo son las empresas las llamadas a conservar en su interior aspectos importantes como:

- Ambiente confortable
- Comunicación Organizacional
- Cultura organizacional
- Organización inteligente
- Responsabilidad en el trabajo

Para lograr la motivación deseada hay que cumplir con los siguientes elementos:

- Ambiente confortable, este ambiente debe ser agradable, debe ofrecer seguridad, a través del control y/o vigilancia.
- La motivación es personal y los gerentes deben conocer cuáles son las principales motivaciones del personal.
- Comunicación, es el proceso de comunicación que tienen los distintos grupos sociales.
- Comunicación organizacional, para la organización, lo más importante es la comunicación, ya que permite llevar la dirección y saber cuál es el futuro.
- Cultura organizacional, muy parecido al elemento anterior.
- Incentivos, se utilizan para mostrarle su interés por el trabajo que realiza el trabajador en la empresa.

- Motivación del empleado, aquí se encuentra la motivación extrínseca y la motivación intrínseca, ambas definidas anteriormente.
- Motivación en el trabajo, le permite al hombre obtener recompensas sociales. Por ejemplo: respeto, interacciones sociales, etc.
- Organización Inteligente, son las empresas que reconocen al personal por su poder y talento frente a la actividad que desarrollan.
- Responsabilidad en el trabajo, es la capacidad por una acción. Este elemento posee tres dimensiones.
- Individual, el líder responsable, es la persona que se encuentra capacitada para desarrollar una respuesta rápida y es responsable en todo sentido.
- Colectiva, es la capacidad de influir en un grupo.
- Generacional, su meta es dejar parte de su trabajo o sus actitudes a sus herederos.

### **Liderazgo Participativo**

El liderazgo ha sido definido como la "actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo".

Liderazgo es la capacidad de influir positivamente en otros seres humanos para el logro de una finalidad cualquiera que sea, es el proceso de influenciar en las personas para lograr las metas deseadas.

El liderazgo participativo es el más apropiado en los casos en que la compañía ha comunicado sus metas y objetivos a los subalternos y éstos los han captado; cuando la compañía otorga recompensas e integración como medio básico de motivación y control, cuando el líder y el supervisor desean verdaderamente tomar en cuenta las opiniones de los demás antes de tomar decisiones, cuando el líder desea que sus subalternos desarrollen capacidades analíticas y de autocontrol, cuando los trabajadores tienen conocimiento y son experimentados, cuando los subalternos desean tomar parte en asuntos que les afectan y cuando el tiempo para realizar el trabajo permite la participación.

Si las otras condiciones son relativamente neutrales, estas condiciones sugieren qué estilo participativo es el apropiado para cumplir con las exigencias existentes.

#### Características de un Líder Participativo

- Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo.
- No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.
- Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

- El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.
- Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

### **Expresión de emociones**

También es un mecanismo fundamental para que los miembros expresen sus sentimientos de satisfacción o de frustración. La comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y de satisfacción de necesidades sociales.

### **Información**

En este caso facilita la toma de decisiones. Proporciona lo que individuos y grupos necesitan para tomar decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar opciones alternativas de acción (Scott y Michel, 1976 en Robbins, 2004, p. 284).

#### *Necesidades de comunicación en la empresa*

Cuando se observa el contenido de los medios a través de los cuales las empresas se comunican con su personal, Andrade (2005) comenta que frecuentemente se encuentran enormes cantidades de información a la que bien se le podría llamar, al igual que la comida, que engorda mucho pero no nutre: “chatarra”.

La información chatarra es “aquella que no satisface necesidades específicas, que interesa a pocas personas y que hace que los medios en general tengan una baja aceptación y credibilidad en la organización” (Andrade, 2005, p.35).

Andrade (2005) explica que en diferentes investigaciones se ha presentado la existencia de un amplio número de asuntos que los empleados están interesados en conocer, los cuales básicamente se pueden agrupar en tres categorías:

- Información relacionada con la organización. Se incluye todo lo relacionado con lo que es y hace la organización.
- Información acerca del trabajo. Ésta se relaciona con la información que necesitan las personas para “saber qué se espera de ellas, los parámetros bajo los cuales va a ser evaluado su desempeño y la forma en que se considera que han hecho las cosas”.
- Información sobre asuntos que afectan a la vida personal y familiar. “Las personas requieren saber todo lo que repercutirá, directa o indirectamente, en su bienestar personal y familiar”, como: prestaciones, beneficios, actividades culturales, sociales y deportivas, entre otros (p.36).

Para la satisfacción de las anteriores necesidades de comunicación en la empresa, existen diferentes clases de mensajes que dependen de la información que se requiera transmitir. Andrade precisa cinco tipos de mensajes (2005, p.39):

1. Informativos o de contexto: cuyo objetivo básico es que las personas sepan lo que está pasando en su empresa.
2. Directivos: que le dicen a la gente qué debe hacer y qué se espera de ella (instrucciones concretas, acciones a tomar, normas y disposiciones diversas que hay que cumplir).
3. Motivacionales: que buscan la participación y el involucramiento del personal en los proyectos y programas de cambio que emprende la organización.
4. De apoyo: el objetivo es proporcionar la información que las personas requieren saber en situaciones de crisis organizacional.
5. De desempeño: que proporcionan retroalimentación y reconocimiento, elementos indispensables para que los colaboradores mejoren sus resultados.

De no seguir los puntos anteriores, el público interno no podrá satisfacer plenamente sus necesidades de información, debido a que “dentro de las organizaciones, el sistema de comunicación tiene unidos a todos los demás” (Ramos, 2002, pp.19-20) por lo tanto, “es importante valorar lo que piensan los integrantes de la organización acerca de la comunicación, ya que este proceso involucra y afecta directamente a cada miembro”.

## **Tipos de comunicación**

### **Comunicación externa**

Comunicación externa es un “conjunto de mensajes emitidos por la empresa hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios” (Andrade, 2005, p. 17).

Este tipo de comunicación puede dividirse como concreta Escobar (2009) en:

#### La Imagen Corporativa

"Una imagen es el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que una persona tiene sobre un objeto" (Dowling, 1996 citado por Escobar, 2009).

Y como se manifestó, es “el conjunto de símbolos, comunicación y comportamiento de una empresa, basados en la visión y misión de la misma” (Escobar, 2009). Es decir, es la personalidad de la empresa que se ve reflejada en el público externo, en las personas que tienen una relación con la institución pero que no forman parte de ella.

#### Formación de la imagen

La formación de una Imagen Corporativa se centra en dos áreas expresa Escobar: la endógena que abarca la identidad de la empresa, su realidad y la comunicación interpersonal; y la exógena, que contempla la

proyección de la imagen a través de diversos medios, sean dirigidos o masivos, en la memoria a largo plazo del público.

La empresa y su entorno

Escobar sostiene que toda institución, cualquiera que sea su objetivo, es creada para satisfacer necesidades sentidas, creadas o reales de una comunidad, localidad, región, etc. Es por ello, que necesita detectar cuáles son los escenarios donde se encuentra, para crear sus bases. Todo con el fin de que sean proyectadas, aceptadas y mantenidas en un espacio y con un posicionamiento de forma productiva.

Aunque es cierto y necesario, que la comunicación interna y externa deban estar perfectamente sincronizadas hacia un objetivo común.

### **Comunicación interna**

Dependiendo del público al que se dirige así será el esfuerzo comunicativo a emplear. La comunicación interna es el: “conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (Andrade, 2005, p.17).

Este tipo de comunicación es llevada a cabo por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la institución. Dentro de la empresa, el clima organizacional es el que refleja la calidad del entorno interno que mantienen sus miembros, y que influye en su comportamiento.



Ese entorno puede ser medido en términos de valores, basado en el conjunto de características o atributos planteados y orientados previamente. Estos valores, características y atributos conforman la identidad corporativa: “el conjunto de símbolos, comunicación y comportamiento de una empresa, basados en la visión y misión de la misma” (Escobar, 2009, p. 37). Es decir, la personalidad de la empresa.

Escobar (2009) menciona que para formar esa identidad la empresa primero tiene que definir ¿quién es?, ¿qué hace? y ¿por qué lo hace? y el resultado se tendrá que comparar con su misión y visión para verificar si es lo mismo o complementario.

Después se tiene que determinar la realidad comunicacional y el comportamiento interno, para concluir cuál es la identidad real, la identidad que se vive en la empresa.

Principal objetivo o razón de ser del área de comunicación organizacional interna es:

“Respaldar el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios” (Andrade, 2005, p.23).

Así también, Homs (1998, pp.67-70) sostiene que la comunicación interna pretende:

- Integrar en forma absoluta al empleado a los objetivos de la empresa.
- Crear un sentimiento de orgullo por pertenecer a la empresa.
- Establecer un clima de comprensión entre empresa y trabajadores.

- Crear una disposición favorable hacia la empresa por parte de la familia del trabajador.
- Fomentar la participación del personal en las actividades de la empresa, ya sea de índole laboral, social o de cualquier tipo.
- Ayudar al personal de nuevo ingreso a integrarse lo más rápido posible a la empresa.
- Abatir índices de rotación de personal.
- Tener abiertos los canales de comunicación entre los niveles directivos y el personal.
- Fomentar actividades sociales, culturales y deportivas dentro de la institución.
- Motivar al trabajador e incrementar su productividad.

## **Tipos de comunicación**

### **Comunicación Ascendente**

Es la que parte de los empleados y se dirige a los directivos. Incluye la comunicación a los superiores de opiniones, sugerencias, ideas, propuestas quejas, y problemas de los empleados. Sería la retroalimentación o feed back de la comunicación descendente.

La comunicación ascendente suele ser menos común que la descendente y se descuida más, pero, paulatinamente las empresas se van haciendo conscientes de su importancia.

#### Aplicación de la comunicación ascendente

- Reuniones periódicas, para comentar la evolución de los objetivos, situación del mercado, clientes, procesos de trabajo.
- Entrevistas Personales, para formalizar sugerencias, quejas, necesidades para mejorar su desempeño.

- Círculos de calidad, con distintos representantes de varios departamentos, para buscar mejoras en el desarrollo de procesos, para premiar resultados positivos.
- Encuestas, para ayudar a las personas a expresar sin reservas sus puntos de vista sobre varios temas a la vez de forma confidencial.
- Sistema de sugerencias, se pueden utilizar buzones, cartas al director, línea telefónica específica, una dirección electrónica en particular.

Aspectos de una comunicación ascendente eficaz.

- Permite conocer con detalle la motivación de cada uno de los miembros del equipo o departamento.
- Permite conocer con precisión y prontitud lo que ocurre con relación a los productos y empresas competidoras.
- Promueve la participación y aportación de ideas, a su vez esto promueve la motivación del personal.
- Mejora el conocimiento entre las personas de la dirección y sus equipos.
- Produce un adecuado acercamiento hacia los directivos.

La comunicación ascendente sirve como retroalimentación, porque permite comprobar, con qué grado de fidelidad y si llegó correctamente la información emitida en forma descendente.

### **Comunicación horizontal**

La comunicación horizontal es aquella que fluye entre departamentos, se desarrolla en un mismo nivel jerárquico.

## Objetivo de la comunicación horizontal

Lograr una mejor coordinación en el desarrollo de la actividad empresarial fomentando la generación de equipos multidisciplinarios de trabajo, para hacer una empresa más eficiente.

## Aplicación de la comunicación horizontal

- **Reuniones de trabajo entre departamentos**, para buscar rapidez en las decisiones y en los métodos de trabajo, la información se comparte y luego cada responsable la transmite a su equipo.
- **Informes**, para permitir a varias personas acceder a la información que está escrita, ésta por ventaja suele estar sintetizada y reflexionada. Si los informes están tratados con neutralidad, objetividad y son el reflejo de una realidad, evitan tensiones y presiones entre los departamentos, al describirse una situación o problema determinado las personas no se sientan aludidas directamente.
- **Comunicados varios**, es recomendable cartas internas entre departamentos, notas recordatorias de plazos de ejecución, puede ser también aceptada la participación de cualquier persona en periódicos y revistas internas de la organización.

## Aspectos de una comunicación horizontal eficaz

- Genera un espíritu de corporación y logra crear un ambiente de trabajo en común, teniendo en cuenta los objetivos de cada uno de los departamentos.
- Facilita la eliminación de falsos rumores y malos entendidos.

- Es más rápida que la comunicación oficial, porque llega antes a los departamentos involucrados.
- Facilita el entendimiento y la búsqueda de situaciones compartidas entre las distintas áreas de la empresa.
- Se genera confianza y amistad entre compañeros.

### **Comunicación descendente**

Según Publicaciones Vértice S.L. (2007, pp. 10-15):

La comunicación interna es aquella que se realiza desde los niveles superiores de la empresa hacia los inferiores”. Permite a la dirección de la empresa trasladar información sobre:

Lo que “**debe**” facilitar a sus empleados según compromisos institucionales, convencionales y legales.

Lo que “**desea**” comunicar voluntariamente con el fin de conseguir sus objetivos.

Lo que “necesita” para que los niveles ejecutivos, desempeñen su función eficazmente.

Lo que considera “**interesa**” al empleado para lograr mayor nivel de integración.

Casi todos los puestos de dirección con personal a su cargo aseguran comprender el valor de la comunicación descendente, aunque a la hora de la verdad, suelen admitir serias lagunas al respecto.

Para que uno de estos puestos obtenga la confianza de sus subordinados debe tener en cuenta:

- Con qué frecuencia emite la comunicación descendente.
- Qué tipo de información es la que proporciona: instrucciones, evaluación, o noticias.
- ¿Tienen sus subordinados la percepción de que se les oculta algo cuando se les informa?

- Para ser efectivo este proceso de comunicación interna dentro de la empresa, se pueden utilizar diferentes herramientas.
- Por otro lado este proceso no está exento de problemas, por lo que conocer los signos de su aparición será fundamental para afrontar con éxito los mismos.

Citamos a continuación algunos de los medios más importantes o habituales:

- La orden verbal
- La nota interna o memorando
- Boletín o periódico de empresa
- Dossier de prensa
- Cartas circulares
- Correo electrónico
- Las conferencias o reuniones informativas
- Los cursos y seminarios

Objetivo de la comunicación descendente

Mantener informados a los funcionarios, sobre los aspectos necesarios para el desarrollo eficaz de la propuesta.

Aquello que se debe informar

En primer lugar, la comunicación descendente debe informar a los empleados sobre:

- Evolución de los objetivos de la empresa
- Información General de cada actividad de mejora.
- Planes laborales dentro de la empresa (oportunidades, retribución)
- Cuál es la función de la empresa, cuáles son sus objetivos, actividad y organización.
- Cuál es su función en la empresa.
- Cuál es su lugar orgánico, qué lugar ocupa en la empresa.
- Quién es su superior y su supervisor inmediato, ante quien es responsable.

Aplicación de la comunicación descendente

**Reuniones Cortas de Trabajo**, para instruir a grupos, informar el desarrollo de objetivos, etc.

**Reuniones de Formación y Reciclaje**, para informar de nuevos métodos de trabajo, nuevos productos y su utilización, técnicas de gestión.

**Entrevistas Personales**, para evaluar el desarrollo personal de los funcionarios y su departamento, para corregir posibles desviaciones sobre las metas, para detectar motivos de errores, de disciplinas.

**Manuales de procedimientos**, para guiar el desarrollo del trabajo, por las normas y características de cada puesto, de la política comercial, la composición de la empresa y sus fines, organigramas y su interrelación.

**Cartas personales**, para informar sobre los objetivos a cubrir, labores a realizar, recordatorio y resumen de anteriores reuniones, o hasta para congratularse con la persona por los logros alcanzados.

**Medios varios**, informe anual de la empresa, carteles, boletines internos, tableros de información, memorándum.

Aspectos de una comunicación descendente eficaz

- Proporciona información detallada al personal con relación a qué hacer, cómo hacer y qué se espera de ellos.
- Al conocer cada persona la información exacta, se previenen los malos entendidos y falsas interpretaciones.
- La gerencia dispondrá de un plan de comunicación que indicará cómo informar, cuándo hacerlo, forma de presentarla y quienes la deben recibir.
- Se desarrolla el respeto y la consideración entre las personas, y a la vez genera confianza entre superiores y subordinados.
- Refuerza la posición del mando jerárquico de las personas.

## 2.5. Hipótesis

El caso omiso a la aplicación de herramientas de gestión incide en la deficiente comunicación empresarial en la compañía Pastificio Ambato C.A., en el periodo 2012.

## 2.6. Señalamiento Variables de la Hipótesis

- ✓ **Variable independiente:** Herramientas de gestión
- ✓ **Variable dependiente:** Comunicación empresarial
- ✓ **Unidad de observación:** Compañía Pastificio Ambato C. A
- ✓ **Términos de relación:** La, inciden en, la



## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Enfoque de la Investigación**

El enfoque de la investigación es cuali-cuantitativo porque se emplean procesos cuidadosos, sistemáticos y empíricos para generar conocimientos. Los dos enfoques constituyen un proceso que a su vez, integra diversos procesos.

El cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población.

El cualitativo por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación, se prueban hipótesis. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones.

#### **3.2. Modalidad Básica de la Investigación**

Las modalidades de investigación que se empleó son: La Investigación de Campo y la Investigación Bibliográfica.

## **Investigación de campo**

Según Fidiás Áreas (2002, P. 34), en su libro *“El Proyecto de Investigación”* expresa que: “Consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna.”

Es una investigación de campo, puesto que se realizará en la institución con el personal y directivos de la empresa, la investigación se desarrollará en el lugar donde se ha presentado la problemática, directamente con todos los actores involucrados.

Se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, encuestas y observaciones, permite poner en contacto con el problema o fenómeno.

En el presente trabajo se empleó observaciones efectuadas a los procesos de comunicación en la empresa, y una encuesta dirigido al personal de P.A.C.A.

## **Investigación bibliográfica-documental**

Es bibliográfica ya que se recolectará información conceptual, teorías relacionadas con el tema, definiciones que permiten tener un visión clara.

Según Méndez, Carlos (1999, p. 201), en su libro *“Metodología guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas y contables”* manifiesta que: “El énfasis de la investigación está en el análisis teórico y conceptual hasta el paso final de la elaboración de un informe o propuesta sobre el material registrado, ya se trate de obras, investigaciones

anteriores, documentos legales. Las fuentes de conocimiento, de análisis e interpretación serán fundamentalmente “cosas” y no “personas”.

### **3.3. Nivel o tipo de Investigación**

#### **3.3.1. Exploratorio**

Se examina minuciosamente el problema o fenómeno, se investiga el tema poco estudiado o explorado, a través del diálogo, la encuesta o la observación como instrumentos primarios de información.

#### **3.3.2. Descriptivo**

Permite ponerse en contacto con el problema planteado y determinar su comportamiento frente al contexto, tomando en cuenta la evaluación del aprendizaje por competencias y la formación integral, este procedimiento se lo realiza valiéndose de instrumentos elaborados técnicamente.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2003, p. 114), en su libro *“Metodología de la Investigación”* manifiesta que: “Describen los hechos como son observados, no hay manipulación de variables, estas se observan y se describen tal como se presentan en su ambiente natural.”

Su metodología es fundamentalmente descriptiva, aunque puede valerse de algunos elementos cuantitativos y cualitativos, se efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad.”

*Describe situaciones o eventos*

- Especifica propiedades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.
- Mide o evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

Es decir, en el estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente.

La investigación descriptiva en la presente investigación permitirá estar al tanto del entorno de la empresa y los eventos que se presentan, percibir todas las características que servirán para profundizar el conocimiento objetivo del problema sujeto de la investigación y describirlo tal como se produce en la realidad en un tiempo y espacio determinado, involucrando a personas, hechos, procesos y sus relaciones. Además se pondrá en juego todos los conocimientos teóricos previos para solucionar el fenómeno estudiado.

### **3.3.3. Correlacional**

Este tipo de investigación pretende medir el grado de relación de las variables de estudio, para de esta forma fundamentar teóricamente científicamente cada una de las ellas.

Según Méndez Carlos (1999, p. 98), en su libro *“Metodología guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas y contables”* manifiesta que: son aquellas que actúan en el presente y sobre dos variables, miden y evalúan con precisión el grado de relación que existe.

Su utilidad radica en saber cómo se puede comportar un concepto o variable, conociendo el comportamiento de otra variable relacionada. Tienen en cierto sentido un valor explicativo, aunque parcial.

### 3.4. Población y Muestra

#### 3.4.1. Población

Según Naranjo Galo L. (2010, p. 98) “una población es la totalidad de los elementos a investigar respecto a ciertas características.”

En la presente investigación se tomó en cuenta a todo el personal de Pastificio Ambato C.A.

**Tabla 2.- Población**

Empleados de la Empresa Pastificio Ambato C.A.

<b>Número de Empleados</b>	
Administrativos:	21
Ventas:	42
Producción:	
Molino:	23
Planta:	112
<b>TOTAL</b>	<b>198</b>

**Fuente:** Pastificio Ambato C.A.

**Elaborado por:** Elizabeth Eugenio

#### 3.4.2. Muestra

Tomando en cuenta el trabajo de Levin Richard (2004, p. 10), en su libro “*Estadística para Administración y Economía*” explica que: “Una muestra en general es toda parte representativa de la población, cuyas características debe reproducir en pequeño lo más exactamente posible”. Para que sea representativa se debe seleccionar empleando el muestreo, tópico importante de la estadística, con la finalidad de que los resultados de esta muestra sean válidos para la población de la que se ha obtenido

la muestra. Esta generalización se realiza empleando la estadística estratificada”.

Según la página web emathematics.net (2012: Internet), indica que:

El muestreo estratificado consiste en la división previa de la población de estudio en grupos o clases que se suponen homogéneos respecto a característica a estudiar. A cada uno de estos estratos se le asignaría una cuota que determinaría el número de miembros del mismo que compondrán la muestra. Dentro de cada estrato el muestreo se realizaría mediante m.a.s. (muestreo aleatorio simple).

Según la cantidad de elementos de la muestra que se han de elegir de cada uno de los estratos, existen dos técnicas de muestreo estratificado:

Asignación proporcional: el tamaño de cada estrato en la muestra es proporcional a su tamaño en la población.

Asignación óptima: la muestra recogerá más individuos de aquellos estratos que tengan más variabilidad. Para ello es necesario un conocimiento previo de la población.

Para el desarrollo de la presente investigación se procede a efectuar el cálculo de la muestra de la población correspondiente al total de trabajadores que laboran en P.A.C.A.

$$n = \frac{N \cdot \sigma^2 \cdot Z^2}{(N - 1) \cdot E^2 + \sigma^2 \cdot Z^2}$$

**Donde**

N = tamaño de la población (198)

$\sigma^2$  = varianza de la población (0,5)

Z = nivel de confianza (95%-1.96)

E = error admisible (5%-0.05)

$$n = \frac{198 \cdot 0,5^2 \cdot 1,96^2}{(198 - 1) \cdot 0,05^2 + 0,5^2 \cdot 1,96^2}$$

n= 130

**Conclusión:** La muestra que se utilizará para la recolección de la información está representada por 130 personas, que se distribuyeron mediante muestreo aleatorio estratificado proporcional.

**Tabla 3.- Muestreo Estratificado**

Número de Empleados	
Administrativos:	13
Ventas:	27
Producción:	
Molino:	16
Planta:	74
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>

Fuente: Pastificio Ambato 2012

Elaborado por: Elizabeth Eugenio

### 3.5. Operacionalización de variables

#### 3.5.1. Variable Independiente: Herramientas De Gestión

**Tabla 4.- Operacionalización Variable Independiente**

<b>CONCEPTUALIZACION</b>	<b>CATEGORIAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ÍTEMS BASICOS</b>	<b>TÉCNICA</b>
Proporciona procesos y/o técnicas y/o información que al ser aplicados permiten ejecutar acciones que impactan la planeación, operación y control de la dirección. Producen impacto en el conocimiento, las competencias de personas y cargos, la	Proporciona procesos y/o técnicas y/o información	Procesos y técnicas de información	¿La empresa refleja de manera oportuna sus puntos fuertes, débiles, oportunidades y riesgos existentes?	Encuesta a personal Administrativo, Ventas y producción de la empresa Pastificio Ambato C.A
	Permiten ejecutar acciones que impactan la planeación, operación y control de la dirección.	Estándares de control para las actividades	¿Existen controles para medir el rendimiento de los empleados? ¿Existen controles para medir el desempeño de la empresa?	



operación de procesos y la participación de las personas, así como en la cultura de la organización.			¿Se realiza cronogramas de trabajo?	Encuesta a personal Administrativo, Ventas y producción de la empresa Pastificio Ambato C.A
	Operación de procesos y participación de las personas	Asignación de actividades y responsabilidades	¿Se organizan los procesos y se identifican problemas, éstos últimos para dar una inmediata solución? ¿Se coordinan todas las actividades y recursos de la empresa, a fin de facilitar el trabajo? ¿Se representa mediante el Organigrama Funcional, los cargos de cada uno de los integrantes de la empresa así como sus funciones y responsabilidades?	
		Estructura		

			¿Se establece niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa?	Encuesta a personal Administrativo, Ventas y producción de la empresa Pastificio Ambato C.A
	Cultura de la organización	Misión, visión, objetivos, metas y valores corporativos	<p>¿Los empleados conocen la misión y visión de la entidad?</p> <p>¿Los empleados conocen las metas, objetivos y valores corporativos?</p> <p>¿Qué mecanismos se aplican en la entidad para medir el cumplimiento de los objetivos?</p>	

**Fuente:** La investigación

**Elaborado por:** Elizabeth Eugenio

### 3.5.2. Variable Dependiente: Comunicación Empresarial

**Tabla 5.- Operacionalización de la Variable Dependiente**

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ÍTEMS BASICOS	TÉCNICA
Es una herramienta de trabajo importante para que los miembros de la organización puedan entender su tarea y lograr los objetivos planteados.	Herramienta de trabajo importante para que los miembros de la organización puedan entender su tarea	Clima Organizacional  Motivación Laboral  Liderazgo participativo	¿La comunicación existente con el jefe inmediato es efectiva?  ¿Se desarrolla en la compañía la comunicación empresarial como una actividad permanente y planificada?  ¿Se siente integrado con la empresa?  ¿Se utilizan incentivos que muestren interés por el trabajo que realiza en la empresa?  ¿Existen oportunidades para dar a conocer sus ideas y compartir las mejores	Encuesta a personal Administrativo, Ventas y producción de la empresa Pastificio Ambato C.A.

			<p>prácticas de conocimientos dentro de su área de trabajo?</p> <p>¿Su Jefe Directo le ha explicado claramente las funciones de su puesto y límites de responsabilidad? Considera usted que la información que recibe es útil e importante para el desarrollo de sus actividades</p>	<p>Encuesta a personal Administrativo, Ventas y producción de la empresa Pastificio Ambato C.A</p>
	Lograr los objetivos planteados.	Herramientas de gestión	¿Se aplican herramientas de gestión para medir el comportamiento y desempeño de un proceso para tomar acciones correctivas o preventivas?	

**Fuente:** La investigación

**Elaborado por:** Elizabeth Eugenio

### **3.6. Técnica e Instrumentos para la Recolección de Información**

Para la presente investigación se utilizó las técnicas de observación y encuesta.

Según Ana Romero y Lourdes Domenech (2012: Internet) manifiestan que “la observación consiste en la percepción sistemática y dirigida a captar los aspectos más significativos de los objetos, hechos, realidades sociales y personas en el contexto donde se desarrollan normalmente.”

La presente técnica se utilizó para obtener información acerca de los procesos de planeación, organización dirección y control.

Según Víctor Hugo Abril, Ph. D. (2012: Internet) dicen que: “La encuesta es una técnica que al igual que la observación está destinada a recopilar información; de ahí que no debemos ver a estas técnicas como competidoras, sino más bien como complementarias, que el investigador combinará en función del tipo de estudio que se propone realizar.” (Ver Anexo 2).

### **3.7. Procesamiento de la Información**

Luego de recogidos los datos fueron transformados siguiendo los siguientes procedimientos:

- Se limpió la información de toda contradicción, que sea incompleta, no pertinente.
- Si se detecta fallas se volverá a repetir la recolección de la información.

- Finalmente se tabuló según las variables, en este caso la variable independiente y la variable dependiente, luego se realizó los cuadros de cada variable y el cuadro con cruce de variables. Y se realizó un estudio estadístico de datos para la presentación de resultados.

### **3.8. Validez y Confiabilidad**

#### **3.8.1. Validez**

En el desarrollo de la investigación al tratarse de un aspecto administrativo – financiero se determina la validez de las técnicas en el momento en que se demuestra cuantitativamente la relación de las variables a través de su Operacionalización y la formulación de la hipótesis.

#### **3.8.2. Confiabilidad**

Para la aplicación definitiva de los instrumentos en la investigación, la confiabilidad se estipula, abordando, consultando y asesorándose con profesionales especialistas en el campo contable y administrativo, que ya han tratado temas similares al planteado.

### 3.9. Plan para la Recolección de la Información

**Tabla 6.- Plan para Recolección de la Información**

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
<b>1 -¿Para qué?</b>	Para alcanzar los objetivos de la investigación
<b>2. ¿De qué personas u objeto</b>	Personal administrativo, de ventas y producción de la empresa Pastificio Ambato.
<b>3.- ¿Sobre qué aspectos?</b>	Análisis del proceso de comunicación empresarial adoptado por la empresa. Evaluación de las principales herramientas de gestión utilizadas por la empresa. Mejorar la organización interna de la compañía
<b>4.- ¿Quién? ¿Quiénes?</b>	Investigadora: Elizabeth Eugenio
<b>5.- ¿Cuándo?</b>	Enero 2013- Agosto 2013
<b>6.- ¿Dónde?</b>	Empresa Pastificio Ambato C.A
<b>7.- ¿Cuántas veces?</b>	Las veces que sean necesarias
<b>8.- ¿Qué técnicas de recolección</b>	Encuesta Y Observación
<b>9.- ¿Con qué?</b>	Guía de encuesta
<b>10.- ¿En qué situación?</b>	De 9:00 a 13:00 y de 14:30 a 18:30

**Fuente:** La investigación

**Elaborado por:** Elizabeth Eugenio

### 3.10. Plan para el Procesamiento de la Información

Para, Bernal Cesar Augusto, en el libro *Metodología de la Investigación*, (2006, pp.181-183); Este proceso de investigación consiste en procesar los datos (dispersos, desordenados, individuales) obtenidos de la población objeto del estudio durante el trabajo de campo, y tiene como

finalidad generar resultados a partir de los cuales se realizara un análisis según los objetivos y la hipótesis o preguntas de la investigación.

- Revisión crítica de la información recogida; es decir, limpieza de información defectuosa, contradicción, incompleta, no pertinente.
- Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- Tabulación o cuadros según variables de cada objetivo específico: cuadros de una sola variable, cuadro con cruces de variables.

**Tabla 7.- Cuantificación de resultados**

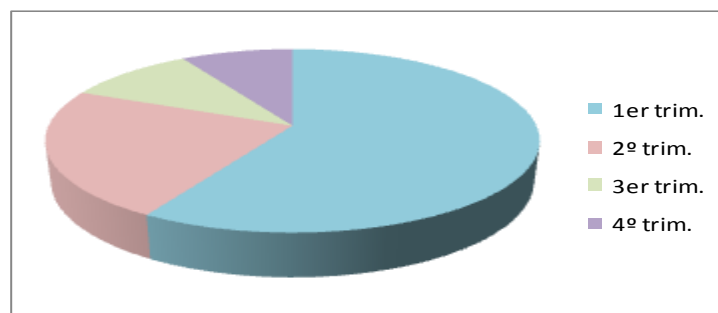
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1		
2		
N		

Fuente:.....

Elaborador por: .....

- Manejo de información (reajuste de cuadros con casillas vacías o con datos tan reducidos cuantitativamente, que no influyen significativamente en los análisis)
- Estudio estadístico de datos para presentación de resultados

**Gráfico 4.- Representación gráfica de resultados**



Fuente:.....

Elaborador por: .....



### 3.11. Análisis e Interpretación de resultados

*Análisis de los resultados estadísticos.* Para, Encinas (1993 Internet); “Este proceso de investigación consiste en que los datos en sí mismos tienen limitada importancia, es necesario "hacerlos hablar", en ello consiste, en esencia, el análisis e interpretación de los datos.

- Análisis de resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis”.

***Interpretación de los resultados.*** Según Alba Santos Antonio (2012: Internet). El objetivo de la interpretación es:

Buscar un significado más amplio a las respuestas mediante su trabazón con otros conocimientos disponibles. Ambos propósitos, por supuesto, presiden la totalidad del proceso de investigación, todas las fases precedentes han sido tomadas y ordenadas para hacer posible la realización de estos dos últimos momentos.- Este aspecto del proceso se realiza confrontando los resultados del análisis de los datos con las hipótesis formuladas y relacionando dichos resultados con la teoría y los procedimientos de la investigación.

Cuando el plan de la investigación ha sido cuidadosamente elaborado y las hipótesis formuladas en términos adecuados para una observación confiable, los resultados obtenidos son interpretados fácilmente.- De todos modos, la interpretación debe limitarse al sistema de variables considerado para cada hipótesis, pues sólo éstas cuentan con el fundamento teórico para la interpretación.

Para la comprobación de la hipótesis se aplicará chi-cuadrado, según Calvo Félix (1978, pp. 357-366)

La prueba chi-cuadrado de contingencia sirve para comprobar la independencia de frecuencias entre dos variables aleatorias, X e Y.

Las hipótesis contrastadas en la prueba son:

Hipótesis nula: X e Y son independientes.

Hipótesis alternativa: X e Y no son independientes (No importa cuál sea la relación que mantengan ni el grado de esta.

La condición de independencia, tal como fue definida en la página anterior era: X e Y son independientes si y sólo si para cualquier pareja de valores x e y la probabilidad de que X tome el valor x e Y el valor y, simultáneamente, es igual al producto de las probabilidades de que cada una tome el valor correspondiente.

$$X \text{ e } Y \text{ son independientes} \Leftrightarrow \forall x,y \ f(x,y) = f(x) \cdot f(y)$$

Por tanto, todo lo que necesitamos serán unas estimas de las funciones de probabilidad de ambas variables por separado ( $f(x)$  y  $f(y)$ ) y de la función de probabilidad conjunta ( $f(x, y)$ )

Empezaremos la prueba tomando una muestra de parejas de valores sobre la que contaremos la frecuencia absoluta con la que aparece cada combinación de valores ( $x_i, y_j$ ) o de grupos de valores ( $i, j$ ) ( $O_{ij}$ ). Para obtener las estimas de las funciones de probabilidad marginales debemos sumar por filas y por columnas los valores de las frecuencias conjuntas. Las sumas de filas ( $F_i$ ) son, en cada caso, el número de veces que hemos obtenido un valor de X ( $x_i$ ) en cualquier combinación con distintos valores de Y, es decir, son nuestra estima de la función de probabilidad de X multiplicada por el número total de observaciones; análogamente, las sumas de columnas ( $C_j$ ) son nuestra estima de la función de probabilidad de Y multiplicada por el número total de observaciones.

El número total de observaciones lo podemos obtener como la suma de todas las frecuencias observadas o, también, como la suma de las sumas de filas o de las sumas de columnas:

$$T = \sum_{ij} O_{ij} = \sum_i F_i = \sum_j C_j$$

Así pues, si las variables fueran independientes debería cumplirse que

$$\forall i,j \quad \frac{O_{ij}}{T} = \frac{F_i}{T} \cdot \frac{C_j}{T} = \frac{F_i \cdot C_j}{T^2}$$

Naturalmente, nadie espera que esta condición se cumpla exactamente debido al efecto de los errores de muestreo aleatorio. Por tanto, nuestro problema consiste en distinguir entre las diferencias producidas por efecto del muestreo y diferencias que revelen falta de independencia.

Podemos convertir la ecuación anterior a frecuencias absolutas multiplicando por T:

- Si X e Y son independientes,  $O_{ij}$  debe ser igual a  $\frac{F_i \cdot C_j}{T}$  y, por tanto,
- Bajo la hipótesis de independencia,  $\frac{F_i \cdot C_j}{T}$  es el valor esperado de  $O_{ij}$  ( $E_{ij}$ )

Tal como pasaba en la prueba anterior, si las variables son independientes, es decir, si las frecuencias  $E_{ij}$  son realmente los valores esperados de las frecuencias  $O_{ij}$ , se puede calcular un parámetro que depende de ambas que tiene distribución chi-cuadrado,

$$\sum_{ij} \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \approx \chi^2$$

Por otra parte, si las variables no son independientes, las diferencias entre las series de frecuencias observadas y esperadas serán mayores que las atribuibles al efecto del azar y, al estar elevadas al cuadrado en el numerador de la expresión anterior, ésta tenderá a ser mayor que lo que suele ser el valor de una variable chi-cuadrado.

$$\sum_{ij} \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \gg \chi^2$$

Por tanto, el parámetro anterior será el estadístico de la prueba de hipótesis y la región crítica se encontrará siempre en la cola derecha de la distribución chi-cuadrado. Nuevamente, esta prueba será siempre de una sola cola.

$$\chi^{2*} \approx \sum_{ij} \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Estadístico de contraste

Se acepta la hipótesis nula sí,  $\chi^{2*} < \chi_{1-\alpha, v}^2$  el percentil  $1 - \alpha$  de la distribución chi-cuadrado con  $v$  grados de libertad.

Tal como ocurría en la prueba anterior lo corriente es que queramos demostrar que dos variables son independientes, es decir, que, habitualmente, se está obligado a colocar nuestra hipótesis en la hipótesis nula.

El número de grados de libertad de la chi-cuadrado que sirve de contraste se calcula de la siguiente forma:

A priori tendremos tantos grados de libertad como combinaciones de valores  $x_i, y_j$  tengamos ( $I \cdot J$ )

A este número tendremos que restarle  $I$  debido a que, para calcular las frecuencias esperadas, necesitamos calcular las  $I$  sumas de filas en la tabla anterior. Conocidas las sumas de filas obtenemos el número total de observaciones sin perder ningún grado de libertad.

A continuación, necesitaremos calcular, a partir de las frecuencias observadas  $J - 1$  de las sumas de columnas; la restante podemos obtenerla restando la suma de las anteriores del total de observaciones ( $T$ ).

En resumen, el número de grados de libertad de la prueba es el producto del número de filas menos uno por el número de columnas menos uno.

$$v = |J-1| - (J-1) = |J-1| - J + 1 = (I-1)(J-1)$$

En cuanto a la magnitud mínima necesaria de las frecuencias observadas y esperadas, rigen las mismas normas que en el caso de la prueba de ajuste. En este caso, si nos viéramos obligados a juntar valores para sumar frecuencias, debemos unir columnas o filas completas (y contiguas). Obviamente, los grados de libertad no deben calcularse hasta que no se hayan realizado todas las agrupaciones necesarias y quede claro cuál es el número de filas y columnas de la tabla definitiva.

**Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.** Según Travers (1971: Internet), indica que los resultados de un estudio científico, señala deben presentarse habitualmente en una tabla con algunas observaciones explicativas.

Para la elaboración de la presente tabla se ubicaran los objetivos específicos, y una vez analizado el marco teórico y los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas establecidas para la recolección de información, se procederá a realizar las conclusiones y en base a esto se efectuaran las recomendaciones, de tal manera que para cada conclusión exista una recomendación.

**Elaboración de una solución alternativa al problema**

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

#### 4.1. Análisis e Interpretación de Datos

##### Pregunta 1.

¿Conoce usted la misión, visión, y objetivos de la entidad?

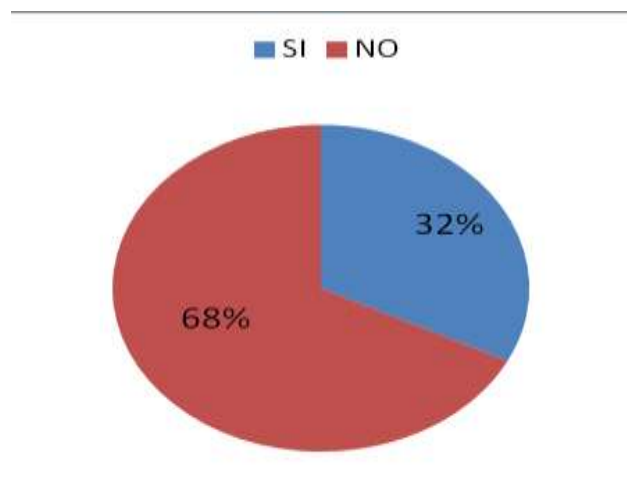
**Tabla 8.-** Misión, visión, y objetivos de la entidad

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	42	32%
No	88	68%
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

Fuente: Pastificio Ambato C.A.

Elaborado por: Elizabeth Eugenio

**Gráfico 5.-** Misión, visión, y objetivos de la entidad



Fuente: Pastificio Ambato C.A.

Elaborado por: Elizabeth Eugenio

### **Análisis e Interpretación:**

Del total de personas encuestadas el 32% sabe o conoce de la misión, visión y objetivos de la entidad, mientras que el 68% lo desconoce totalmente.

Los colaboradores de P.A.C.A. laboran sin conocer hacia donde están destinados sus esfuerzos, y sin saber cuáles son los objetivos que se tiene que alcanzar o cumplir, en base a esto no se permitirá a la empresa llegar a donde quiere, y ser lo que quiere ser.

Es notable que debido a una deficiente comunicación, no se ha podido difundir la misión, visión y objetivos a los trabajadores de la entidad.

## Pregunta 2.

¿Se le ha explicado claramente a usted las funciones de su puesto y límites de responsabilidad?

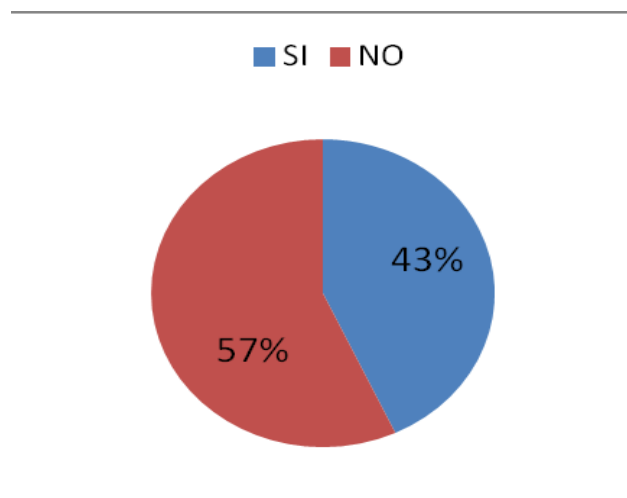
**Tabla 9.-** Funciones de su puesto y límites de responsabilidad

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	56	43%
No	74	57%
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

Fuente: Pastificio Ambato C.A.

Elaborado por: Elizabeth Eugenio

**Gráfico 6.-** Funciones de su puesto y límites de responsabilidad



Fuente: Pastificio Ambato C.A.

Elaborado por: Elizabeth Eugenio

### Análisis e Interpretación:

El 43% del total de las personas encuestadas afirma que recibieron una clara explicación de las funciones y límites de responsabilidad, no obstante, el restante 57% indica lo contrario.

La capacitación, inducción o explicación previa y oportuna a los trabajadores en cuanto a sus funciones y límites de responsabilidad, no existe, ocasionando que la empresa no cuente con colaboradores competentes, capaces de garantizar una actuación y desempeño exitoso.

También influye negativamente en las relaciones interpersonales, en el rendimiento y la productividad, siendo esto un limitante de crecimiento tanto para la entidad como para el trabajador.



### Pregunta 3.

¿Se realizan cronogramas de trabajo?

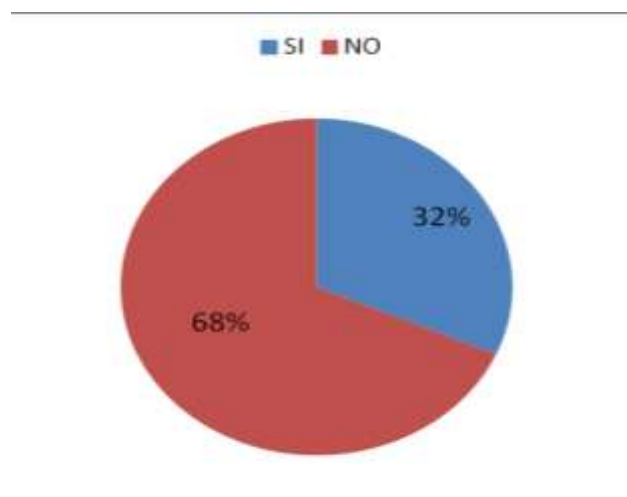
**Tabla 10.-** Cronogramas de trabajo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	41	32%
No	89	68%
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

Fuente: Pastificio Ambato C.A.

Elaborado por: Elizabeth Eugenio

**Gráfico 7.-** Cronogramas de trabajo



Fuente: Pastificio Ambato C.A.

Elaborado por: Elizabeth Eugenio

### **Análisis e Interpretación:**

Se observa que el 32% asegura que se realizan cronogramas de trabajo en la empresa, en tanto que el 68% manifiesta lo contrario.

Se puede evidenciar una improvisación diaria de las actividades, y con ello un permanente desperdicio de todos los recursos de la entidad, al no ejecutar cronogramas de trabajo en la empresa.

El detalle minucioso de las actividades a cumplirse se dan a conocer mediante los cronogramas de trabajo, porque permite identificar quien debe hacer cada actividad y en qué tiempo con el fin de llegar a la meta propuesta.

Además de comunicar aspectos relacionados con los tiempos y plazos, ayuda a planificar los recursos, y da seguimiento a las actividades planificadas para poder llegar a los objetivos planteados.

#### Pregunta 4.

¿Se aplica algún mecanismo para supervisar y monitorear las actividades que se llevan a cabo en su área?

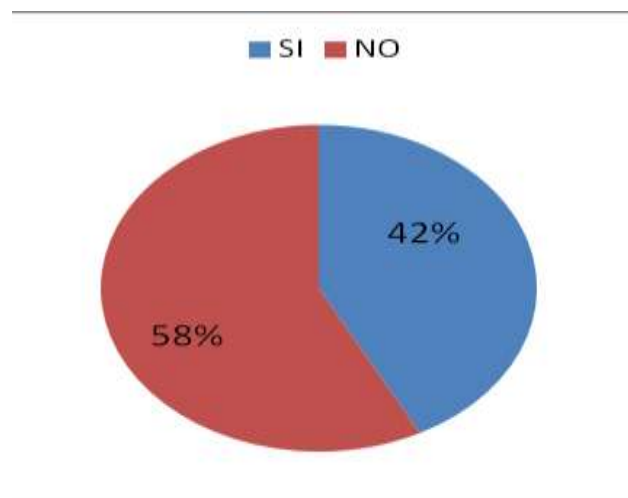
**Tabla 11.-** Mecanismo de supervisión y monitoreo de las actividades

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	55	42%
No	75	58%
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

Fuente: Pastificio Ambato C.A.

Elaborado por: Elizabeth Eugenio

**Gráfico 8.-** Mecanismo de supervisión y monitoreo de las actividades



Fuente: Pastificio Ambato C.A.

Elaborado por: Elizabeth Eugenio

#### **Análisis e Interpretación:**

El 42% manifiesta que si se aplican mecanismos para supervisar y monitorear las actividades, mientras que el 58% opina lo contrario.

La ausencia de la aplicación de algún mecanismo que permita controlar las actividades, implica que no se pueda alcanzar los resultados a tiempo y dentro del plazo establecido o planificado.

La supervisión y monitoreo de las actividades en la entidad puede ayudar a mejorar la organización en la empresa, y de esta manera avanzar a la excelencia.

Es necesario contar con diversos instrumentos para ordenar, medir, comparar y estructurar información, que genere ideas para resolver problemas, y posibles eventualidades que se presentan en las actividades diarias que desarrollan en la compañía.

### Pregunta 5.

¿Se coordinan todas las actividades y recursos de la empresa, a fin de facilitar el trabajo?

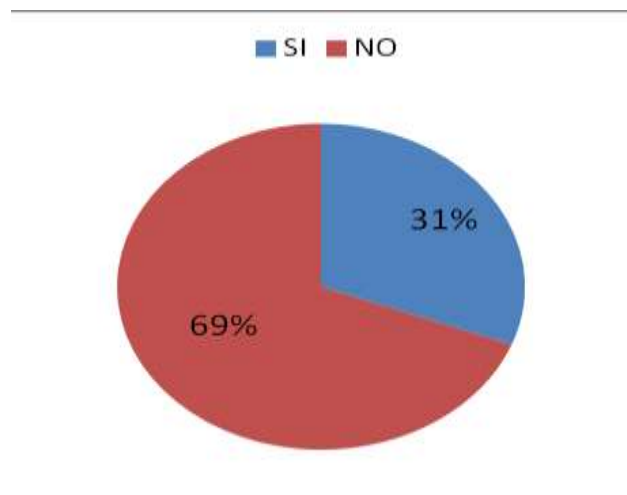
**Tabla 12.-** Coordinan todas las actividades y recursos de la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	40	31%
No	90	69%
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

Fuente: Pastificio Ambato C.A.

Elaborado por: Elizabeth Eugenio

**Gráfico 9.-** Coordinan todas las actividades y recursos de la empresa



Fuente: Pastificio Ambato C.A.

Elaborado por: Elizabeth Eugenio

### Análisis e Interpretación:

Del total de las personas encuestadas el 31% asevera que existe la coordinación de actividades y recursos, en tanto que el 69% manifiesta que no se coordina las actividades y recursos de la empresa.

Los recursos con los que cuenta y dispone la empresa no están siendo aprovechados al máximo, al no existir una coordinación de los mismos.

La coordinación es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de los trabajadores, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de las actividades para lograr los objetivos trazados por la organización.

### Pregunta 6.

¿Conoce usted si la empresa dispone de un organigrama estructural y/o funcional?

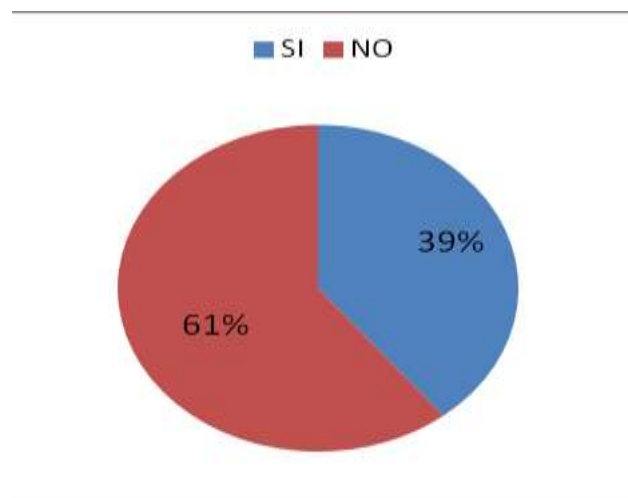
**Tabla 13.-** Organigrama estructural y/o funcional

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	51	39%
No	79	61%
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

Fuente: Pastificio Ambato C.A.

Elaborado por: Elizabeth Eugenio

**Gráfico 10.-** Organigrama estructural y/o funcional



Fuente: Pastificio Ambato C.A.

Elaborado por: Elizabeth Eugenio

### Análisis e Interpretación:

El 39% afirma que la empresa dispone de un organigrama estructural y/o funcional, mientras que el 61% opina lo contrario.

El desconocimiento del organigrama estructural y/o funcional puede generar diversa confusiones y problemas internos, evasión de

responsabilidades, falta de coordinación, duplicación de esfuerzos, políticas indefinidas, toma de decisiones inciertas, lo cual no aporta en nada para mejorar la organización de la compañía, motivos por el cual la información del organigrama debe ser compartida con todo el equipo de trabajo.

Los organigramas son útiles instrumentos, puesto que nos proporcionan una imagen formal de la empresa. Al ser una representación gráfica, se puede evidenciar cómo está compuesta la organización, los distintos niveles de jerarquía y las maneras en que se relacionan formalmente.



### Pregunta 7.

¿Se utilizan incentivos que muestren interés por el trabajo que realiza usted en la empresa?

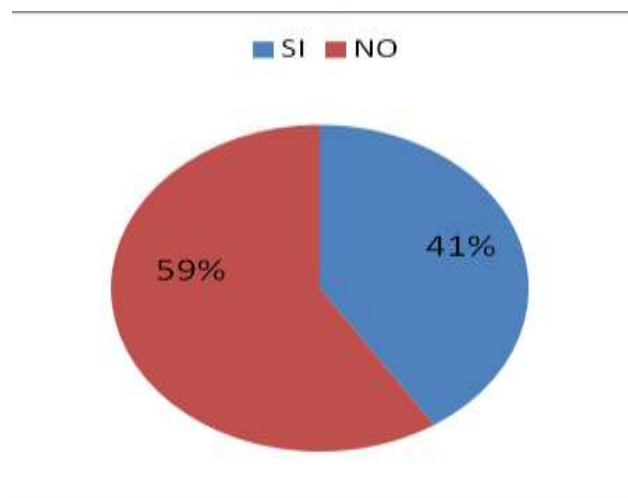
**Tabla 14.-** Incentivos de trabajo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	53	41%
No	77	59%
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

Fuente: Pastificio Ambato C.A.

Elaborado por: Elizabeth Eugenio

**Gráfico 11.-** Incentivos de trabajo



Fuente: Pastificio Ambato C.A.

Elaborado por: Elizabeth Eugenio

### **Análisis e Interpretación:**

El 41% representa que sí existe interés por la labor de los trabajadores en la empresa, a través de incentivos, mientras que el 59% indica lo contrario.

Tener estrategias motivacionales es básico para que los empleados se involucren y se comprometan, hay distintas maneras de incentivar a los trabajadores, el incentivo monetario o material, la confianza, el reconocimiento son alternativas para crear hábitos institucionales en los que diariamente se valore el esfuerzo del trabajador y sobre todo se humanice el trato en la relación laboral.

### Pregunta 8.

¿Se aplican herramientas de gestión para medir el comportamiento y desempeño de un proceso, para tomar acciones correctivas o preventivas?

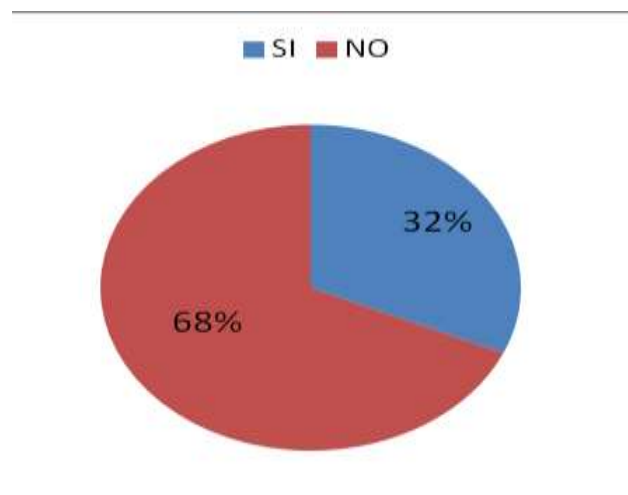
**Tabla 15.-** Aplican herramientas de gestión

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	41	32%
No	89	68%
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

Fuente: Pastificio Ambato C.A.

Elaborado por: Elizabeth Eugenio

**Gráfico 12.-** Aplicación de herramientas de gestión



Fuente: Pastificio Ambato C.A.

Elaborado por: Elizabeth Eugenio

### Análisis e Interpretación:

Se observa que el 32% manifiesta que se aplica herramientas de gestión para medir el comportamiento y desempeño de un proceso y de esta manera tomar acciones correctivas o preventivas, no obstante, el restante 68% indica lo contrario.

La aplicación de herramientas de gestión es importante para la operación diaria de la organización, porque permite organizar estratégicamente la información, y con ello obtener mejores resultados en la entidad, además que ayuda al gerente a tomar decisiones cruciales y oportunas ante algún tipo de disparidad o desequilibrio en los procesos productivos, económicos, políticos y sobre todo sociales que constituyen la naturaleza y esencia de la empresa.

Actualmente estamos en una época de información y conocimiento dentro de los cuales se hace necesario ir valiéndose de tendencias y métodos modernos que nos faciliten actuar de manera preventiva o correctiva según sea el caso.

### Pregunta 9.

¿La comunicación existente con el jefe inmediato es efectiva?

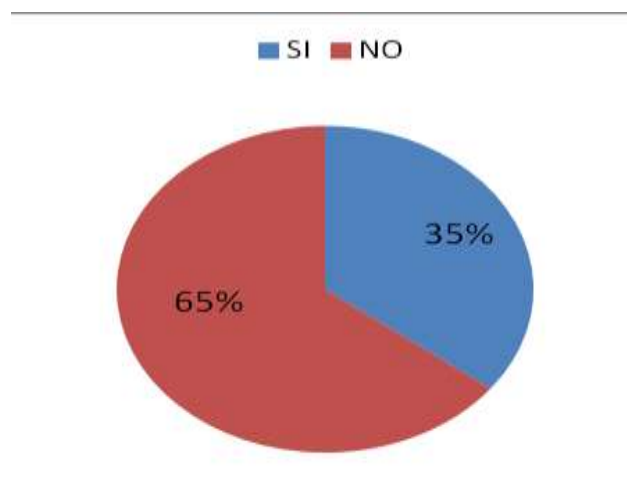
**Tabla 16.-** Comunicación efectiva

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	46	35%
No	84	65%
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

Fuente: Pastificio Ambato C.A.

Elaborado por: Elizabeth Eugenio

**Gráfico 13.-** Comunicación efectiva



Fuente: Pastificio Ambato C.A.

Elaborado por: Elizabeth Eugenio

### **Análisis e Interpretación:**

Del total de las personas encuestadas el 35% confirma que existe una comunicación efectiva con el jefe inmediato, en tanto que el 65% manifiesta lo contrario.

La comunicación es efectiva cuando se puede coordinar, dirigir, y sobre todo lograr un clima laboral en el que los subordinados aporten para el logro de los objetivos de la empresa.

La comunicación efectiva es la base de toda interrelación, puesto que abrirá la atención de los empleados y será la constante que permitirá involucrarse con las tareas que día a día surgen en los procesos de trabajo.

Es vital aclarar que entre más directa y oportuna sea el contacto que se tenga con los empleados, favorecerá la eliminación de rumores que provocan inestabilidad en el desempeño laboral.

### Pregunta 10.

¿Se siente integrado con la empresa?

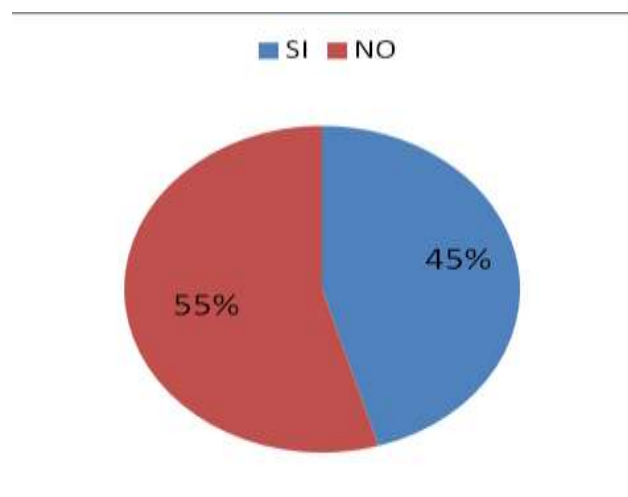
**Tabla 17.-** Integración con la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	59	45%
No	71	55%
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

Fuente: Pastificio Ambato C.A.

Elaborado por: Elizabeth Eugenio

**Gráfico 14.-** Integración con la empresa



Fuente: Pastificio Ambato C.A.

Elaborado por: Elizabeth Eugenio

### **Análisis e Interpretación:**

El 45% del total de las personas encuestadas manifiestan que se sienten totalmente integrados con la empresa, mientras que el 55% considera lo contrario.

Es importante que la empresa haga partícipes a los colaboradores de los triunfos corporativos, para que cada uno sienta como propia la victoria

general de la compañía, y así, se esfuercen cada vez más por aportar su granito de arena para cumplir los objetivos plasmados.

La confianza y motivación, deberán ser los factores que den a los trabajadores el impulso para tener mejores resultados, porque un ambiente organizacional de apoyo, impulsará el involucramiento e integración de los colaboradores en el trabajo.

Al fijar conjuntamente los objetivos con los trabajadores, tendrán el compromiso moral de alcanzarlos, porque ellos mismos han establecido tiempo y forma en los que darán resultados para el beneficio de la organización y de ellos mismos.



### Pregunta 11.

¿La empresa refleja de manera oportuna sus puntos fuertes, débiles, oportunidades y riesgos existentes?

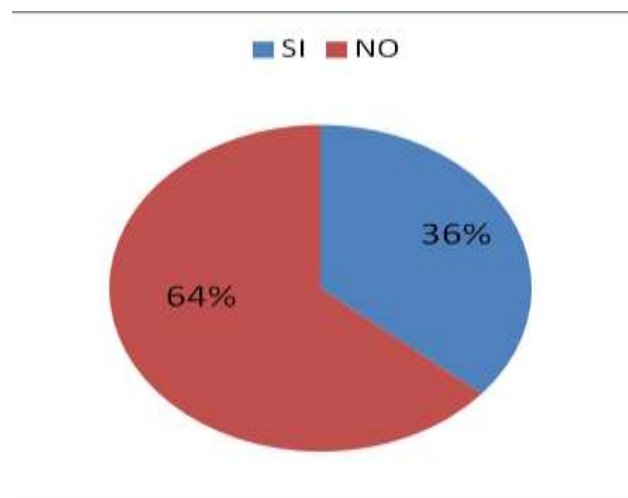
**Tabla 18.-** Puntos fuertes, débiles, oportunidades y riesgos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	47	36%
No	83	64%
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

Fuente: Pastificio Ambato C.A.

Elaborado por: Elizabeth Eugenio

**Gráfico 15.-** Puntos fuertes, débiles, oportunidades y riesgos



Fuente: Pastificio Ambato C.A.

Elaborado por: Elizabeth Eugenio

### Análisis e Interpretación:

El 36% afirma que la empresa refleja de manera oportuna sus puntos fuertes, débiles, oportunidades y riesgos existentes, mientras que el 64% opina que la empresa no refleja de manera oportuna su situación.

La organización se ve forzada a desarrollarse en un medio en el cual el cambio es constante, donde la única alternativa sería actuar o adaptarse en función de crecer y no desaparecer, logrando competencia. Por esa razón se debe reflejar de manera oportuna la situación real de la empresa, para poder enfrentar o reaccionar adecuadamente ante cualquier cambio o situación, solo así será posible la sobrevivencia de la organización.

## Pregunta 12.

¿Considera usted que la información que recibe es útil e importante para el desarrollo de sus actividades?

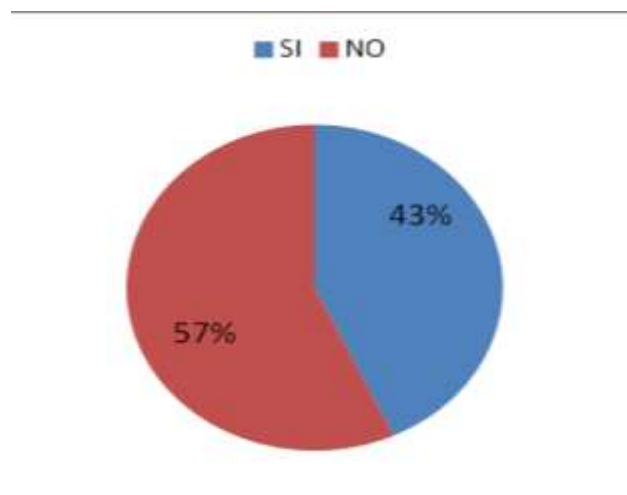
**Tabla 19.-** Información para el desarrollo de actividades

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	56	43%
No	74	57%
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

Fuente: Pastificio Ambato C.A.

Elaborado por: Elizabeth Eugenio

**Gráfico 16.-** Información para el desarrollo de actividades



Fuente: Pastificio Ambato C.A.

Elaborado por: Elizabeth Eugenio

### **Análisis e Interpretación:**

El 43% asegura que la información que reciben es útil e importante para el desarrollo de sus actividades, en tanto que el 57% indica que no es así.

La información para el desarrollo de las actividades debe ser clara y oportuna, para aumentar la productividad de la empresa.

Una alternativa para dar a conocer o informar las obligaciones de cada puesto que cubren autoridad y responsabilidad, es la publicación por escrito, a disposición de todos los miembros de la empresa, haciendo que el trabajador tenga conocimiento para desarrollar sus actividades cabalmente .

### Pregunta 13.

¿Existen oportunidades para dar a conocer sus ideas y compartir las mejores prácticas de conocimientos dentro de su área de trabajo?

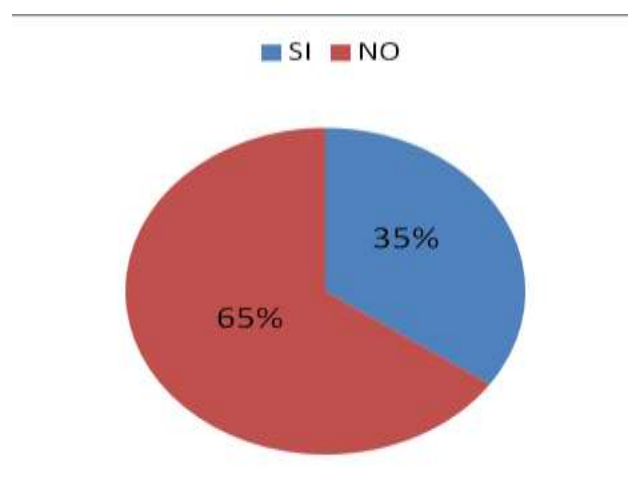
**Tabla 20.-** Oportunidades para expresar ideas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	45	35%
No	85	65%
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

Fuente: Pastificio Ambato C.A.

Elaborado por: Elizabeth Eugenio

**Gráfico 17.-** Oportunidades para expresar ideas



Fuente: Pastificio Ambato C.A.

Elaborado por: Elizabeth Eugenio

### Análisis e Interpretación:

El 35% manifiesta que existen oportunidades para dar a conocer sus ideas y compartir las mejores prácticas de conocimientos dentro de su área de trabajo, mientras el 65% opina lo contrario.

Los trabajadores quieren formar parte de algo importante, sentirse apreciados y sobretodo valorados, pero al no existir oportunidades para dar a conocer sus ideas o compartir las mejores prácticas de conocimientos dentro del área de trabajo, el desarrollo de la organización permanecerá estancada.

#### Pregunta 14.

¿Se desarrolla en la compañía la comunicación empresarial como una actividad permanente y planificada?

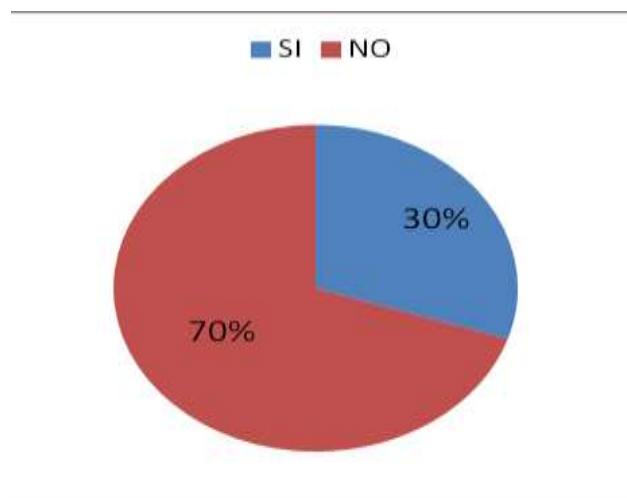
**Tabla 21.-** Comunicación empresarial como actividad planificada

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	39	30%
No	91	70%
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

Fuente: Pastificio Ambato C.A.

Elaborado por: Elizabeth Eugenio

**Gráfico 18.-** Comunicación empresarial como actividad planificada



Fuente: Pastificio Ambato C.A.

Elaborado por: Elizabeth Eugenio

#### **Análisis e Interpretación:**

El 34% certifica que si se desarrolla en la compañía la comunicación empresarial como una actividad permanente y planificada, en tanto que el 66% manifiesta lo contrario.

La comunicación empresarial en la compañía no está considerada como una actividad permanente y planificada, lo cual indica que no se cuenta con información veraz y oportuna para el logro de los objetivos corporativos y estratégicos de la compañía.

Una comunicación deficiente genera una mala imagen de la empresa, dificultad en las relaciones dentro de los distintos departamentos, y una infinidad más de problemas traducidos en pérdidas de dinero que serían sencillamente resueltos a través de una comunicación fluida dentro de la organización.



### Pregunta 15.

¿Cree usted que al aplicar el Balanced ScoreCard como herramienta de gestión la organización en la empresa mejore?

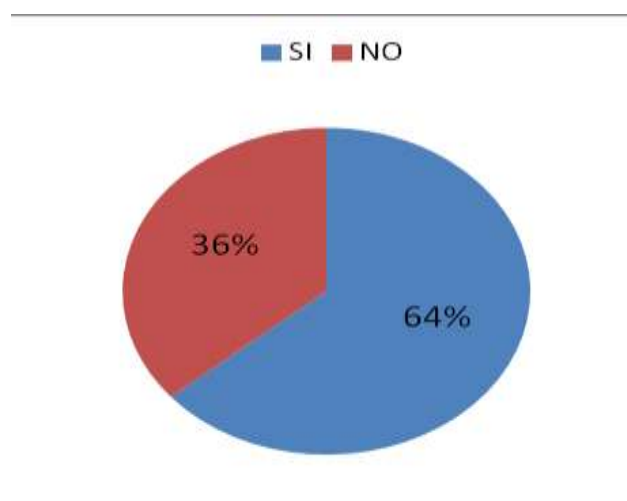
**Tabla 22.-** Aplicación Balanced ScoreCard

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	83	64%
No	47	36%
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

Fuente: Pastificio Ambato C.A.

Elaborado por: Elizabeth Eugenio

**Gráfico 19.-** Aplicación Balanced ScoreCard



Fuente: Pastificio Ambato C.A.

Elaborado por: Elizabeth Eugenio

### **Análisis e Interpretación:**

El 64% asevera que al aplicar el Balanced ScoreCard como herramienta de gestión la organización en la empresa mejore, no obstante, el 36% opina lo contrario.

El Balanced ScoreCard como herramienta de gestión, permite adaptarse rápidamente a los frecuentes cambios causados por el entorno en que se desenvuelve la empresa.

El BSC cumple un papel importante dentro de la organización porque es un sistema dinámico de planeamiento y control de las actividades, además de alinear la visión y misión, administra las estrategias del negocio, monitorea las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crea capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal, todo esto permitirá organizar mejor a la empresa.

## 4.2. Verificación de la Hipótesis

Para verificar la hipótesis se utilizó la prueba estadística del chi-cuadrado que es un estadígrafo no paramétrico o de distribución libre que nos permite establecer correspondencia entre valores observados y esperados, llegando hasta la comparación de distribuciones enteras, es una prueba que permite la comprobación global del grupo de frecuencias esperadas calculadas a partir de la hipótesis que se quiere verificar.

### Combinación de frecuencias

Para establecer la correspondencia de las variables se eligió dos aspectos observados de cada una de las variables.

**Pregunta 8. ¿Se aplican herramientas de gestión para medir el comportamiento y desempeño de un proceso para tomar acciones correctivas o preventivas?**

**Tabla 23.-** Respuestas de la Pregunta Variable Independiente

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	41	32%
No	89	68%
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

Fuente: Pastificio Ambato C.A.

Elaborado por: Elizabeth Eugenio

**Pregunta 14. ¿Se desarrolla en la compañía la comunicación empresarial como una actividad permanente y planificada?**

**Tabla 24.-** Respuestas de la Pregunta Variable Dependiente

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	39	30%
No	91	70%
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

Fuente: Pastificio Ambato C.A.

Elaborado por: Elizabeth Eugenio

### **FRECUENCIAS OBSERVADAS**

**Tabla 25.-** Frecuencias observadas de la investigación

<b>8</b>	<b>14</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Total Marginal H.</b>
<b>SI</b>		6	35	41
<b>NO</b>		33	56	89
<b>Total Marginal V.</b>		39	91	<b>130</b>

Fuente: Pastificio Ambato C.A.

Elaborado por: Elizabeth Eugenio

### **FRECUENCIAS ESPERADAS**

**Tabla 26.-** Frecuencias esperadas

<b>8</b>	<b>14</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Total Marginal H.</b>
<b>SI</b>		12,30	28,7	41
<b>NO</b>		26,7	62,30	89
<b>Total Marginal V.</b>		39	91	<b>130</b>

Fuente: Pastificio Ambato C.A.

Elaborado por: Elizabeth Eugenio

## Modelo Lógico

Las hipótesis nula y alterna para el trabajo de investigación son:

Las hipótesis nula y alterna para el trabajo de investigación son:

Ha: El caso omiso a la aplicación de herramientas de gestión incide en la deficiente comunicación empresarial en la compañía Pastificio Ambato C.A., en el periodo 2012

Ho: El caso omiso a la aplicación de herramientas de gestión no incide en la deficiente comunicación empresarial en la compañía Pastificio Ambato C.A., en el periodo 2012

## Nivel de Significación

El nivel de significancia con el que se trabajó es del 5%

$$\chi^2 = \sum \left( \frac{(O - E)^2}{E} \right)$$

En donde:

$\chi^2$  = Chi- Cuadrado

$\sum$  = Sumatoria

O = Frecuencia Observada

E = Frecuencia esperada o teórica

## Nivel de Significación y Regla de Decisión

### Grado de Libertad

Para determinar los grados de libertad se utiliza la siguiente fórmula:

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

$$GL = (2-1) (2-1)$$

$$GL = 1 \times 1$$

$$GL = 1$$

**Grado de significación  $\alpha = 0,05$**

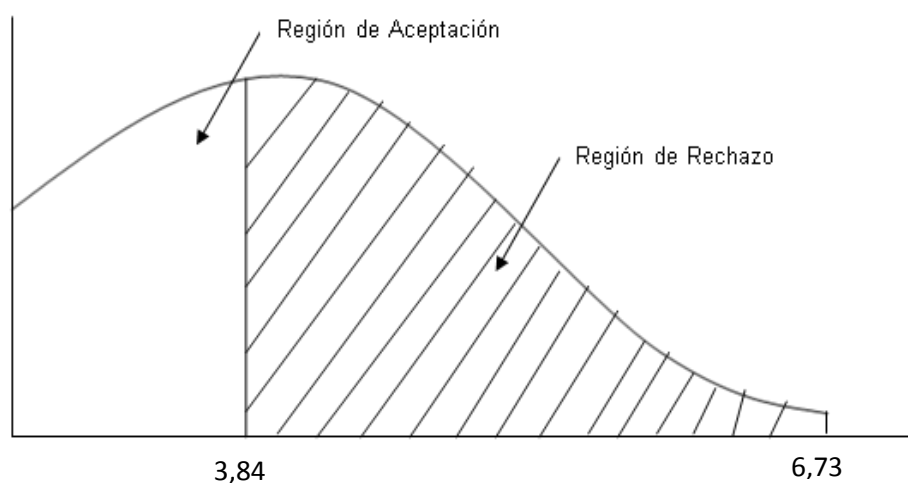
**Tabla 27.- Prueba de hipótesis**

O	E	(O - E)	(O-E)^2	(O-E)^2/E
6	12,30	-6,30	39,69	3,23
35	28,70	6,30	39,69	1,38
33	26,70	6,30	39,69	1,49
56	62,30	-6,30	39,69	0,64
<b>130</b>	<b>130,00</b>	<b>0,00</b>	<b>158,76</b>	<b>6,73</b>

Fuente: Pastificio Ambato C.A.

Elaborado por: Elizabeth Eugenio

**Gráfico 20.- Comprobación de Hipótesis**



Fuente: Pastificio Ambato C.A.

Elaborado por: Elizabeth Eugenio

**Regla de Decisión:**

Si  $X^2 > 3,84$  = Rechazo Hipótesis Nula

**Por lo tanto:**

6,73 > 3,84, se rechaza la hipótesis nula, se acepta la hipótesis alternativa o de investigación

**Conclusión:**

El valor de  $X^2_c = 6,73 > X^2_t = 3,84$  de esta manera se acepta la hipótesis alterna, que manifiesta: "Las herramientas de gestión inciden en la comunicación empresarial en la compañía Pastificio Ambato C.A., en el periodo 2012"

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. Conclusiones**

- La empresa no mantiene un proceso de comunicación empresarial definido, lo cual no contribuye al logro de los objetivos corporativos y estratégicos de la compañía. Las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante una comunicación eficiente, y mediante la misma se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes establecidos. Cabe recalcar que su importancia radica en que está presente en toda actividad empresarial, además que involucra permanentemente a todos colaboradores de la empresa.
- No está considerado la utilización de herramientas de gestión, como instrumentos para mejorar la gestión en la empresa, lo cual genera que no haya un conocimiento del grado de cumplimiento de los objetivos establecidos, del comportamiento y desempeño de un proceso, impidiendo que se puedan establecer medidas preventivas y/o correctivas en cada uno de los procesos, actividades o procedimientos.
- La organización interna es sinónimo de obtener resultados, lo que no se puede evidenciar porque las actividades que se desarrollan no son ejecutadas de manera ordenada, oportuna, eficaz y eficiente, esto hace que la entidad no sea competitiva y que las funciones diarias se lleven a cabo sin contar con un objetivo claro.



Cada departamento o área toma sus decisiones sin apoyarse en una orientación generalizada y visionaria, lo cual demuestra una fuerte desarticulación o delineamiento interno, por ello, y partiendo de la definición de que el Balanced ScoreCard es un marco de referencia para definir y comunicar las prioridades de una empresa.

Podemos concluir que lo crucial de esta herramienta es alinear las estrategias, todas hacia el mismo fin común y con el requisito de la acción, para que los esfuerzos individuales y grupales sean coordinados de manera consistente con la estrategia de la organización.

## **5.2. Recomendaciones**

- Establecer procesos y mecanismos que permitan a quienes laboran en la empresa mantener un proceso de comunicación acorde a la realidad en que se desarrollan, para optimizar los recursos dispuestos por la empresa, para la ejecución de cada una de sus actividades, de tal manera que los individuos que integran la organización logren entender su papel dentro de ella, y así ofrecer mejores resultados.
- Diseñar herramientas que permitan supervisar y monitorear las actividades para la consecución de los objetivos, de tal manera que permitan establecer medidas para cumplir con lo planificado.
- Diseñar el Balanced ScoreCard como herramienta de gestión, que permita la planificación, operación y control de las actividades, procesos y cargos, con el fin de organizar a la empresa y facultar al trabajador a que tome decisiones y asuman responsabilidades y un rol activo en su acción y de esta manera aportar con mayor intensidad a los objetivos de la organización, lo que implica un compromiso y participación creciente de parte de todos quienes forman parte de la entidad.

## CAPITULO VI

### PROPUESTA

#### 6.1. Datos Informativos

- **Título**

Diseño del Balanced ScoreCard como herramienta de gestión para mejorar la organización interna de la compañía Pastificio Ambato C.A.

- **Institución Ejecutora**

Pastificio Ambato C.A.

- **Beneficiarios**

Departamento administrativo

Departamento ventas

Departamento de producción

Clientes

Proveedores

- **Ubicación**

Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, Parroquia Atocha Ficoa

Av. Guaytambos 03-52 y las Chirimoyas

- **Tiempo Estimado**

Inicio: 01 de Octubre 2013

Fin: 31 de Diciembre del 2013

- **Equipo Técnico Responsable**

Jefe Administrativo- Contador

Jefe Ventas

Jefe de Producción molino

Jefe de Producción fideo

Investigadora

- **Costo**

\$ 508,00 dólares

**Tabla 28.- Costo Propuesta**

<b>DETALLE</b>	<b>COSTO</b>
Computadora	95,00
Impresiones	21,00
Pasajes	12,00
Copias	5,00
Sueldos	350,00
Otros Materiales	25,00
<b>Total</b>	<b>508,00</b>

Fuente: Pastificio Ambato C.A.

Elaborado por: Elizabeth Eugenio

## **6.2. Antecedentes de la propuesta**

El análisis de la información de la empresa, muestra que es necesario un sistema de control con un enfoque estratégico, capaz de medir el grado de cumplimiento de sus objetivos, el comportamiento y desempeño de un proceso, para que se puedan establecer medidas preventivas y/o correctivas, con el fin de coordinar los esfuerzos individuales y grupales para llegar a la meta propuesta.

Es así, que se propone el diseño del BSC, el cual requiere que todos sus trabajadores, así como sus procesos y sistemas, estén delineados y vinculados a su estrategia, además que permitirá la planificación, operación y control de los mismos con el fin de organizar a la entidad.

### **6.3. Justificación**

El ámbito actual en el que se desenvuelve la empresa implica que se generen distintos mecanismos, herramientas, y formas que le permitan mantener una ventaja competitiva frente a la competencia, por lo que una vez que se han analizado y detectado los puntos débiles que mantiene la empresa en cuanto al diseño y aplicación de herramientas de gestión y la organización empresarial, la presente propuesta tendrá la finalidad de contrarrestar dichas debilidades convirtiéndolas en fortalezas para así lograr las metas y objetivos propuestos por quienes forman parte de la compañía.

El diseño del Balanced ScoreCard como herramienta de gestión, dará lugar a una comunicación eficiente, pues se mantendrá una información sólida que nos ayude a tomar decisiones, sin mencionar una mejora en sus procesos, ya que ayudará al desarrollo de la estructura organizativa, de tal manera que el éxito, radica en una definida organización, en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio.

### **6.4. Objetivos**

#### **General**

- Diseñar el Balanced ScoreCard como herramienta de gestión para mejorar la organización interna de la compañía Pastificio Ambato C.A.

## **Específicos**

- Realizar el diagnóstico estratégico (análisis interno y externo) para identificar los aspectos positivos y negativos de la empresa.
- Crear estrategias que permita definir el accionar de la empresa.
- Establecer los principales indicadores que permitan mejorar desempeño de la organización.

### **6.5. Análisis de Factibilidad**

**Política.-** La propuesta que se expone tiene factibilidad política, ya que la mayoría de las estrategias que mantiene la empresa tienen relación directa con la optimización de recursos, es así como el diseño de herramientas de gestión como el Balanced ScoreCard permite organizar y controlar las actividades para generar mayores utilidades y proporcionar a la empresa mayor rendimiento en sus actividades.

**Organizacional.-** Tiene factibilidad organizacional, debido a que quienes se encuentran involucrados son parte de la empresa, y tienen la disposición de colaborar con las actividades que puedan desarrollarse y ayuden a la empresa en su crecimiento empresarial.

**Económico- Financiero.-** Tiene factibilidad económica ya que la empresa posee recursos económicos financieros para poder desarrollar la propuesta con éxito.

## **6.6. Fundamentación Científico Técnica**

### **Antecedentes del Balanced ScoreCard o Cuadro de Mando Integral (BSC o CMI)**

Según Kaplan, Robert y Norton, David. Cuadro de Mando Integral, Barcelona, Gestión 1997

Desde los años 70's existió un cuestionamiento sobre la utilidad de la contabilidad de gestión tradicional excesivamente enfocada en el ámbito contable y financiero; dicho enfoque en los ochenta se había desarrollado en un entorno estable y con una reducida presión competitiva, sin embargo el cambio tecnológico, sociocultural y político ha situado a las empresas en un entorno cada vez más competitivo a nivel global, en otras palabras los costes directos de fabricación están resultando menos importantes que los indirectos (investigación y desarrollo, tecnología), además que sus productos tienen un ciclo de vida más corto y los factores que influyen en el éxito no solo son la reducción de costes sino aspectos como la satisfacción y fidelizar al cliente, la innovación, la calidad, la productividad o la obtención de un mercado mayor.

Esto a su vez requiere diseñar sistemas de control de estos cambios, es por eso que desde principios de los ochenta contribuye a la visión tradicional de la contabilidad y la gerencia financiera el profesor R.S. Kaplan reconocido por el mundo académico, como por el mundo empresarial; en 1982 presenta su trabajo Advanced Management Accounting, posteriormente en 1983 y 1984 presenta dos artículos al mundo académico "La medida del rendimiento de la producción: un nuevo reto para la investigación en contabilidad de gestión" y "La evolución de la contabilidad de gestión" causando un gran impacto académicamente, cuestionando la perspectiva tradicional de la

contabilidad de gestión, y manifestando la inclusión de una perspectiva más estratégica.

El origen del Cuadro de Mando Integral (CMI) data de 1990, cuando el Nolan Norton Institute participó en un estudio de múltiples empresas denominado: “La medición de los resultados en la empresa del futuro”, en el que David Norton, actuó como líder del estudio, y Robert Kaplan de Harvard como asesor académico, además estaban semestralmente presentes miembros de decenas de empresas de toda índole. Como resultado de este estudio se logró establecer el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) reorientando el sistema gerencial, enlazando y equilibrando efectivamente los objetivos a corto plazo con la estrategia a largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores provisionales e históricos; vinculado y organizado en torno a cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la interna y la de aprendizaje y crecimiento.

Los resultados de esta herramienta deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por la empresa u organización para sus accionistas.

Luego de esta creación Norton y Kaplan han dado su ayuda para la aplicación de un Cuadro de Mando Integral a algunas corporaciones multinacionales y de gran escala como por ejemplo: Mobil Oil Corporation, CIGNA Corporation, Chemical Retail Bank, Brown & Root Energy Sources, Metro Bank, Pioneer Petroleum, Nacional Insurance todas ellas experimentando una mejora en sus resultados financieros.

Un punto importante para el desarrollo y aplicación del CMI desde su creación es la valoración de las empresas ya que estas tienen mayor valor del que pueden reflejar sus estados financieros, porque además de los recursos materiales que estas tienen y que por su tangibilidad posibilitan ser reflejados en las cuentas contables; las empresas tienen

también un valor, que está determinado por sus conocimientos o “know-how”, la imagen de su producto, sus relaciones, sus recursos humanos, sus clientes, entre otros.

Es por ello que se da gran importancia a la aplicación y alineación de la estrategia a toda la empresa o unidad de negocio; ya que a través de esta se obtienen resultados y logros en los activos intangibles antes mencionados, llevando a la empresa a un incremento de su valor.

Entonces para facilitar la creación de valor a corto y largo plazo de la empresa Norton y Kaplan colaboran plasmando las necesidades actuales de las empresas para este objetivo en la herramienta llamada Cuadro de Mando Integral (CMI).

### **El Cuadro de Mando Integral**

Los autores parten de la frase “Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo” y así desarrollaron el CMI que pasó de su concepto de ser un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio, para ser una herramienta de gestión y dirección que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores que están anclados en los objetivos estratégicos de la empresa tomados del plan estratégico de la Organización.

El CMI pone énfasis en la consecución de objetivos financieros, e incluye los inductores de actuación futura para el logro de esos objetivos, además de proporcionar un marco, una estructura y un lenguaje para transformar en acción y comunicar la misión y estrategias.

El CMI debe contar la estrategia de la empresa (misión y visión), para posteriormente definir los objetivos financieros a largo plazo vinculándolos a una secuencia de relaciones causa-efecto(a través de



la secuencia sí /entonces.) que deben realizarse con los procesos financieros, su repercusión con los clientes, los procesos internos que dan soporte a los requerimientos y necesidades del cliente, y finalmente con las habilidades de los empleados y los sistemas de información que conforman la base para llegar a entregar la actuación económica deseada a largo plazo, así también anticipándose a como el negocio creará valor para los clientes y/o accionistas; para facilitar esta vinculación el CMI contempla cuatro Perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento; estas perspectivas organizan la estrategia en objetivos e indicadores que a su vez se utilizan para mediciones y así informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro.

Los CMI's están mejor definidos según Norton y Kaplan para unidades estratégicas de negocio (UEN) que a nivel corporativo, ya que a este nivel son tan complejas y variadas las empresas que el CMI puede resultar en una mezcla o en un promedio de varias estrategias distintas; en cambio que un CMI para una UEN este puede servir como base para desarrollarlo en otras unidades para luego interaccionar entre si y lograr los objetivos globales.

## Perspectivas

**Gráfico 21.- Perspectivas del BSC**



Balanced Scorecard  
Fuente: Kaplan y Norton

## **Perspectiva Financiera**

Los objetivos financieros son necesarios e indiscutibles en cualquier actividad comercial, los indicadores financieros se basan en la contabilidad de la compañía mostrando el pasado de la misma una vez que se han realizado los cierres de balances es por esto que no es conveniente dirigir una compañía basados únicamente en los indicadores financieros.

## **Perspectiva del Cliente**

En esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y sus expectativas sobre los negocios para alcanzar el desempeño financiero que la compañía desea, tomando en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, centrándose en procesos que para ellos son más importantes y que más los satisface.

## **Perspectiva de Procesos Internos**

Se refiere a los procesos de negocios internos, su adecuación para la obtención de la satisfacción del cliente y consecuentemente el logro de altos niveles de rendimiento financiero.

## **Perspectiva del Desarrollo de las Personas y el Aprendizaje**

En esta perspectiva se incluye la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo, es un recurso fundamental en el actual ambiente de rápidos cambios tecnológicos siendo prioritario que los trabajadores mantengan un aprendizaje continuo.

## **Indicadores**

Los Indicadores dentro del BSC se definen como descripciones compactas de observaciones resumidas en números o palabras, es decir los indicadores son el cociente entre magnitudes que tienen una cierta relación y por ese motivo se comparan.

El número de indicadores dentro de un CMI depende de la empresa, siempre y cuando se cumpla con el objetivo de alinear la estrategia con la empresa el número es irrelevante, pero según Norton y Kaplan en base a su experiencia recomiendan no más de 7 indicadores por perspectiva.

### **Indicadores de la Perspectiva Financiera**

Para esta perspectiva se deben diseñar y definir indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Rentabilidad, crecimiento, y valor al accionista; estos indicadores son muy importantes para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mesurables de las acciones que se realizaron en la empresa, además indican si la puesta en práctica y ejecución de la estrategia de la empresa está funcionando y contribuyendo a mejorar los rendimientos.

Algunos indicadores de esta perspectiva son:

- Inversiones
- Tasas de reducción de costes
- Retorno sobre Capital Empleado (ROCE)
- Margen de Operación
- Ingresos, Rotación de Activos

Los indicadores de esta perspectiva valoran los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad.

### **Indicadores de la Perspectiva del Cliente**

Esta perspectiva entiende como centro de atención al cliente, es decir medimos como nos ven y también como los vemos a ellos. Por lo tanto los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención del cliente, la adquisición de clientes, cuota de mercado, la rentabilidad del cliente; también se pueden incluir indicadores del valor añadido que la compañía aporta a sus clientes.

Con estos indicadores los directivos pueden medir los cambios en el comportamiento de los clientes a tiempo y así anticiparse desarrollando nuevos productos o servicios cubriendo las nuevas necesidades de los clientes para así asegurar futuros resultados satisfactorios.

### **Indicadores de la Perspectiva del Proceso Interno**

Dentro de esta perspectiva se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización.

Los indicadores de esta perspectiva generalmente se desarrollan luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes.

Luego de realizar la cadena de valor de la empresa o unidad de negocio se establecerán los objetivos e indicadores que serán el reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia en los procesos, enfatizando la permanente renovación y mejoramiento de los procesos

que permita asegurar la satisfacción de las expectativas de accionistas, clientes y socios.

A continuación se presentan algunos indicadores genéricos:

- Tiempo de ciclo del proceso
- Costo Unitario por Actividad
- Niveles de Producción
- Costos de Falla
- Costos de Re-trabajo, desperdicio.

Los indicadores diseñados en esta perspectiva refieren a la calidad, tiempos de ciclo y costes; variables fundamentales dentro de un sistema de gestión de calidad total.

### **Indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo**

La cuarta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, mediante el desarrollo de las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

La consideración y diseño de esta perspectiva dentro del CMI, resalta la importancia de invertir para crear valor futuro.

Algunos indicadores genéricos de esta perspectiva incluyen:

- Entrenamiento de Empleados
- Retención del Personal Clave
- Disponibilidad y Uso de Información Estratégica

- Progreso en Sistemas de Información Estratégica
- Satisfacción del Personal
- Confianza en el Liderazgo
- Procesos Administrativos
- Productos Residuales

### **Relación Causa-Efecto**

La creación de valor que se mide con indicadores financieros es el resultado del diseño y ejecución de una estrategia. Por esta razón los resultados financieros son resultados y no causas.

Para vincular los indicadores diseñados y definidos en cada perspectiva y así formar una sola estrategia se debe considerar las relaciones causa-efecto.

Se representa de mejor manera la relación causa-efecto en un modelo de negocio genérico; en el que los resultados financieros son la consecuencia de la actuación de la empresa en el mercado y, de forma más concreta, del servicio al cliente. Si la empresa consigue alcanzar los objetivos de servicio al cliente, la creación de valor seguirá como consecuencia. De igual manera se observa cómo el servicio al cliente depende de una correcta ejecución de los procesos internos, tanto operativos como estratégicos o de innovación.

Y por último para que los procesos internos funcionen bien se necesitan recursos físicos y personas capacitadas.

Gracias a que la empresa invierte tanto en la selección, desarrollo y formación de sus personas como en la adquisición de bienes, los procesos internos otorgan una ventaja competitiva a la empresa sobre la competencia. A su vez, estos procesos permiten servir con ventaja a

los clientes, lo que se traduce en creación de valor y por ende en resultados financieros.

Se puede decir que los resultados financieros futuros dependen de los inductores de la actuación como los llaman Norton y Kaplan a los indicadores diseñados en las perspectivas que no son una medida de resultados sino que permiten una creación de valor futura.

Después de obtener los indicadores relacionados, estos no se estudian solos sino que se deben comparar con Indicadores de la misma empresa pero de períodos anteriores para estudiar su evolución.

Indicadores presupuestados por la empresa para un determinado período.

- Indicadores ideales generales para establecer la situación actual de la empresa.
- Indicadores de su sector para establecer si la empresa obtiene o su estado dentro del sector económico.
- Indicadores de los principales competidores de la empresa.
- Parte importante para la creación de un BSC y uno de sus objetivos principales es la alineación con la estrategia y la derivación de los indicadores de ella.

## **CREACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEFINIR EL SECTOR, DESCRIBIR SU DESARROLLO Y EL PAPEL DE LA EMPRESA**

En este paso se debe definir la posición actual de la empresa y desarrollar una idea de cómo evolucionará el sector a futuro. Para esto se deben realizar entrevistas individuales con los principales directivos

y líderes de la empresa; en estas entrevistas se debe alcanzar la visión de la empresa y las características de la misma.

### **ESTABLECER/CONFIRMAR LA VISION DE LA EMPRESA**

El BSC se basa en la visión de la empresa por lo cual en este punto es importante confirmar la existencia de una visión real; si no la hay en este punto se debe desarrollar.

### **ESTABLECER LAS PERSPECTIVAS**

En este paso se deben considerar el número de perspectivas que contendrá el BSC a crear, se puede tomar como base las cuatro perspectivas por Norton y Kaplan.

La elección de las perspectivas tiene que basarse en razones e ideales estratégicos más que en un modelo dado y una clara interrelación entre estas perspectivas

### **DESGLOSAR LA VISION SEGÚN CADA UNA DE LAS PERSPECTIVAS Y FORMULAR METAS ESTRATEGICAS GENERALES**

Dentro de este paso se transforma la visión en términos tangibles a partir de las perspectivas establecidas anteriormente.

### **IDENTIFICAR LOS FACTORES CRÍTICOS PARA TENER ÉXITO**

En este paso se dejan atrás las estrategias formuladas y se discute acerca de lo que es lo que le hace falta a la empresa para que la visión tenga éxito y cuáles son los elementos que afectarían más a los resultados.



Generalmente se alcanza un acuerdo amplio con todos los directivos sobre un conjunto de factores reales que son indispensables para tener éxito, y así se obtiene una lista de estos y será la base para desarrollar los indicadores.

### **DESARROLLAR INDICADORES, IDENTIFICAR CAUSAS Y EFECTOS Y ESTABLECER UN EQUILIBRIO**

En este paso se desarrollan los indicadores claves para cada perspectiva, para ser supervisados y medidos.

Una de las partes más importantes del BSC es que estos indicadores tengan una relación causa-efecto y crear un equilibrio entre los diferentes indicadores de las perspectivas seleccionadas, estos indicadores deben servir de apoyo a la estrategia.

### **ESTABLECER EL CUADRO DE MANDO GLOBAL**

Una vez concluidos los pasos anteriores en este se prepara el BSC al más alto nivel para su aprobación y presentación a las personas involucradas, es importante que todos los miembros de la organización reciban información sobre el proceso y la creación del BSC.

### **DESGLOSE DEL CUADRO DE MANDO E INDICADORES POR UNIDAD ORGANIZATIVA**

Este paso corresponde a descomponer el BSC creado al más alto nivel a descomponerlo y aplicarlo a unidades organizativas de niveles inferiores, esto depende del tamaño de la empresa y organización, si esta es tan plana y pequeña tanto que todo su personal puede ver el efecto del BSC en acción no se necesita un desglose importante.

## **FORMULAR METAS**

En este paso se deben formular las metas para cada indicador diseñado que se use, estas pueden ser a corto y largo plazo, esto se realiza para poder medir la marcha de estos indicadores continuamente y compararlos con las metas para así tomar las correctivas necesarias a tiempo.

## **DESARROLLAR UN PLAN DE ACCION**

Dentro de este paso se debe realizar un plan de acción incluyendo a todas las personas responsables, estableciendo un calendario para la presentación de informes para verificar el cumplimiento y la adecuada dirección de las respectivas unidades organizativas dentro de la empresa con la consecución del éxito.

## **IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO**

En este paso deberá la empresa tener una base tecnológica que facilite un seguimiento al BSC facilitando informes y recolección de datos para hacer de esta herramienta una diaria tarea.

## **CARACTERÍSTICAS:**

- La información que presenta el CMI enfatiza en la parte operativa de una organización que permita alimentar a las secciones financieras quienes son el producto resultante de las demás secciones.
- La información se transmite rápidamente entre todos los niveles de responsabilidad.
- Los indicadores que presenta el CMI son los necesarios para la toma de decisiones y sobre todo en el menor número posible.

El BSC comprende los siguientes principios de gestión decisivos:

- Transformar la visión, misión junto con los valores y políticas en resultados buscados por los accionistas y clientes, con procesos efectivos y recursos humanos motivados y preparados (Las cuatro perspectivas del BSC). Aquí traducimos la estrategia a términos operativos.
- Comunicar y Vincular (con recompensas) los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar y Establecer objetivos estratégicos alineados con las iniciativas estratégicas. Estos objetivos e iniciativas deben generar valor para la organización el cual crea valor para el cliente externo y valor para el cliente interno (dentro de la organización).
- Promover el *feedback* y formación estratégica (Aprendizaje). Este principio con comunicación, recompensas y creando conciencia estratégica logra que todos en la organización trabajen en la estrategia.

Estos principios nos permiten la administración del desempeño que posiciona a la estrategia en el centro del proceso. Desde luego que el equipo directivo debe incentivar el cambio organizacional con liderazgo, creando un clima laboral adecuado, cambiando la cultura organizacional y asumiendo responsabilidades para que esto se desarrolle dentro de un ambiente de mejoramiento y administración de la estrategia continua.

Entonces para que el CMI (BSC) sea efectivo debe estar vinculado a la estrategia y por ende estar vinculado al proceso de administración y además contar con el apoyo y soporte de los ejecutivos y la alta dirección.

**“PASTIFICIO AMBATO C.A.”**

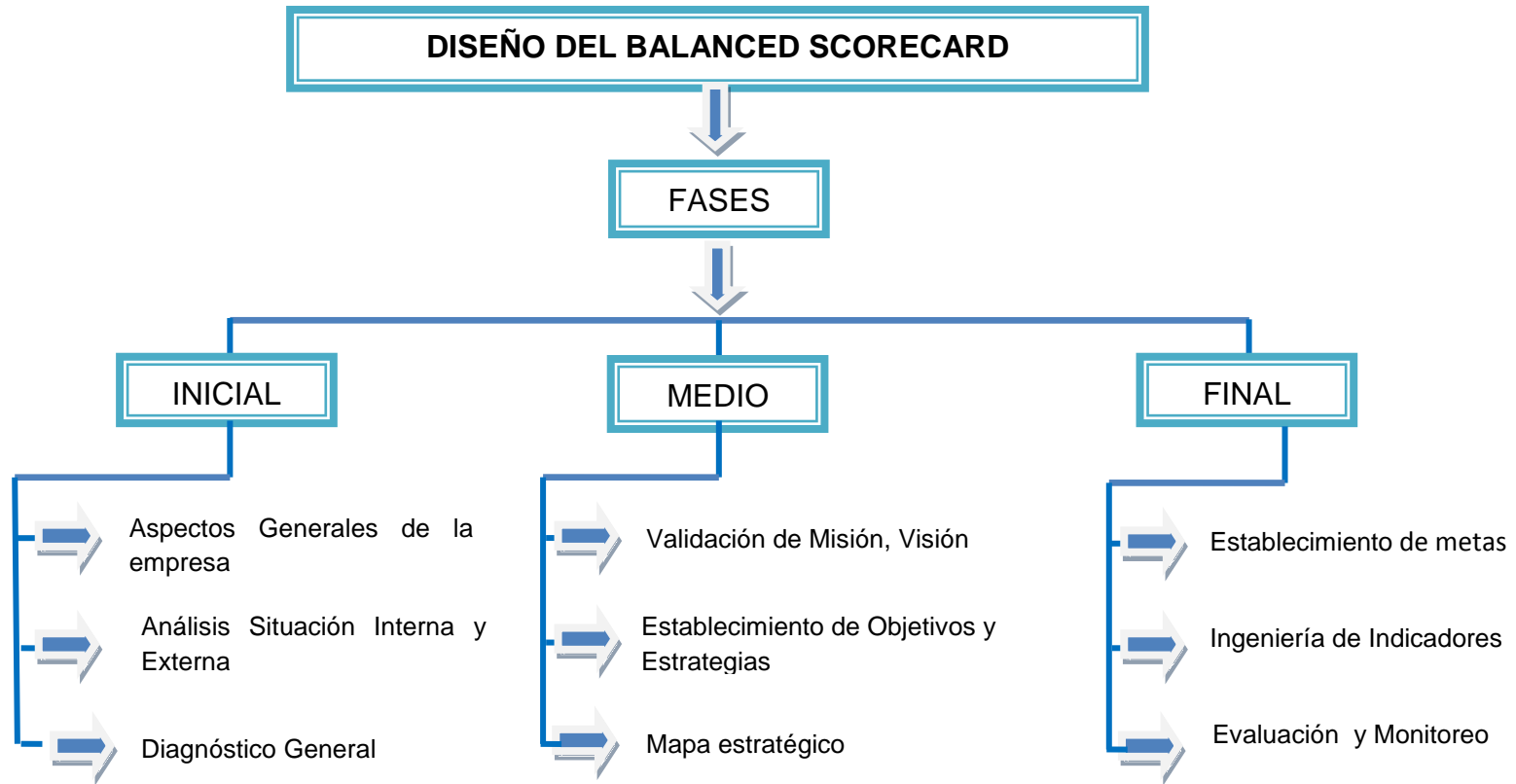
**DISEÑO**

**DEL**

**BALANCED**

**SCORECARD**

**Gráfico 22** Flujograma del modelo operativo



**Fuente:** La Investigación

**Elaborado por:** Elizabeth Eugenio

## **1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE PACA C.A.**

Para establecer el diagnóstico estratégico se organizaron varias reuniones con el personal, específicamente con el Lic. Ramiro Igllon (Contador General), la Ing. Carolina Toapanta (Jefe de Recursos Humanos) y la Ing. Olivia Paliz (Jefe de Producción)

El objetivo de estas reuniones fue desarrollar la misión, visión, analizar el ambiente interno y externo (debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades), definir los principios corporativos y establecer los propósitos estratégicos (estrategia).

Además de la importancia de la participación del personal, la fase de implementación resultará más efectiva si todos los empleados están más informados, más comprometidos y motivados.

Para facilitar el desarrollo del Análisis Estratégico de P.A.C.A., se realizaron tres reuniones de aproximadamente 2 horas de duración.

En la primera reunión se trató la definición de la misión y visión, la mismas que estuvieron definidas por lo que fueron sometidas a los comentarios y sugerencias del personal y por último validadas.

En la segunda reunión, se analizó el ambiente externo e interno para establecer la matriz FODA, determinando Oportunidades y Amenazas frente al ambiente externo; Debilidades y Fortalezas en el ambiente interno.

Dentro de esta misma reunión se desarrolló la Técnica FODA para definir los propósitos o metas estratégicas, que corresponde a la confrontación de las Debilidades vs. Amenazas, es decir, minimizar tanto las debilidades como las amenazas encontradas (DA); Debilidades vs. Oportunidades, busca minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades (DO);

Fortalezas vs. Amenazas, trata de utilizar las fortalezas para contrarrestar las amenazas externas (FA); Fortalezas vs. Oportunidades, utiliza las fortalezas para aprovechar las oportunidades (FO).

En la tercera reunión, se mejoraron y definieron con exactitud los propósitos estratégicos planteados en la reunión anterior, y así, se concluyó.

## **DESARROLLO DEL BALANCED SCORECARD**

### **DEFINIR EL SECTOR, DESCRIBIR SU DESARROLLO Y EL PAPEL DE LA EMPRESA**

Para realizar este paso se recabó información conversando con algunos funcionarios de los departamentos de P.A.C.A.

#### **Antecedentes**

La empresa P.A.C.A., es una entidad privada, constituida bajo los reglamentos legales de nuestro país, que se dedica a la producción y comercialización de fideo, harina, avena, maicena y otros, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

#### **Constitución**

P.A.C.A. se constituye en la ciudad de Ambato, el 19 de Junio de 1948 como Sociedad Anónima. La sociedad tiene como objeto social: "Producción y comercialización de pastas alimenticias".

#### **Historia**

El inspirador y forjador de esta empresa fue el recordado y dinámico Señor Jacobo Paredes Medina, hombre visionario y emprendedor, que

decidió fundar Pastificio Ambato el 19 de junio de 1948 en conjunto con Julia Paredes, Jorge Humberto Paredes Villacís y Francisco Ortiz Rosero los mismos que aportaron entre todos un capital inicial de \$ 400.000 (cuatrocientos mil sucres), con lo cual se instaló maquinaria para la elaboración y venta de confites, galletas, fideos, avena, además se contrató y se empezó a laborar con 14 trabajadores.

La empresa inició en su propio local ubicado en la Av. Cevallos entre 5 de Junio y Unidad Nacional, en ese entonces el lugar estaba casi en los arrabales de la ciudad, más tarde, por el año de 1960 la fábrica se traslada a su nuevo local donde hasta el día de hoy funciona en la Av. Los Guaytambos 03-52- Ficoa con un área de 7.000 metros, cuadrados aproximadamente.

Con la visión siempre de ir adelante, tomando liderazgo en la región interandina el Sr. Jorge Paredes Villacís viajó a Italia, con la finalidad de perfeccionarse en la producción de fideos, esta especialización la realizó en la mundialmente prestigiosa empresa BRAIBANTTI, ya de regreso y cargado de un enorme bagaje de conocimientos los puso de inmediato en ejecución, a esto se debe la alta calidad de sus productos ya que gracias a los contactos logrados por el Sr. Jorge Paredes Villacís fue posible establecer una política de constante innovación y actualización tecnológica ya que se renovó la maquinaria, trayendo equipos cada vez más modernos para la elaboración de pastas alimenticias. En el año 1965 incursionaron también en la molinera, para moler trigo y contar con materia prima, que garantiza la calidad de su producto principal que es el "FIDEO".

Actualmente los accionistas de Pastificio Ambato C. A., son: Jorge Humberto Paredes Villacís ,Mario Eduardo Paredes Villacis , Julia Rebeca Paredes Villacis , Rodrigo Sánchez Paredes ,Rosario Sánchez Paredes, Mauricio Paredes Altamirano, Mario Paredes Altamirano, Llena Paredes Altamirano y Corporación Industrial Mercantil Ambateña, y cuenta con un



capital de cifras positivas, lo que le permite un desenvolvimiento amplio en sus actividades y servicios, tanto a los clientes como a proveedores.

### **Situación actual de la empresa**

Pastificio Ambato C.A. es una empresa familiar que desde junio de 1948 se dedica principalmente a la producción de pastas alimenticias, cuyos productos son de calidad ya que cumplen con las expectativas de sus miles de clientes.

Dentro del ámbito tributario la empresa se desenvuelve como Contribuyente Especial, actualmente la compañía está direccionada por el señor Jorge Humberto Paredes Holguín como Gerente General.

La empresa cuenta con dos plantas propias, las mismas que poseen equipos y maquinaria de última tecnología, cuatro bodegas que cumplen con las condiciones requeridas para almacenar productos, proporcionando así espacio suficiente que le permite el acopio de mercadería para abastecer a sus clientes y cubrir sus necesidades. Además que cuenta con dos sucursales en la ciudad de Cuenca y Quito. El personal que labora en la entidad está conformado por 198 colaboradores que hacen que la empresa se siga manteniendo como líder en el mercado.

PACA ha logrado posicionarse en el segmento al que se enfoca, obteniendo rendimientos que justifican su existencia, pese a que no existe la suficiente importancia a la aplicación de herramientas de gestión lo que hace que haya un desconocimiento total del grado de cumplimiento de los objetivos establecidos, del comportamiento y desempeño de un proceso, ya que no existe coordinación de actividades, trabajo en equipo, atención a los clientes, solución de problemas y/o conflictos, de ahí la necesidad de implementar un Balanced Score Card en el cual se plasme se dirija y mida los procesos y así poder establecer medidas preventivas y/o

correctivas en cada uno de los procesos, actividades o procedimientos para poder organizar a la empresa.

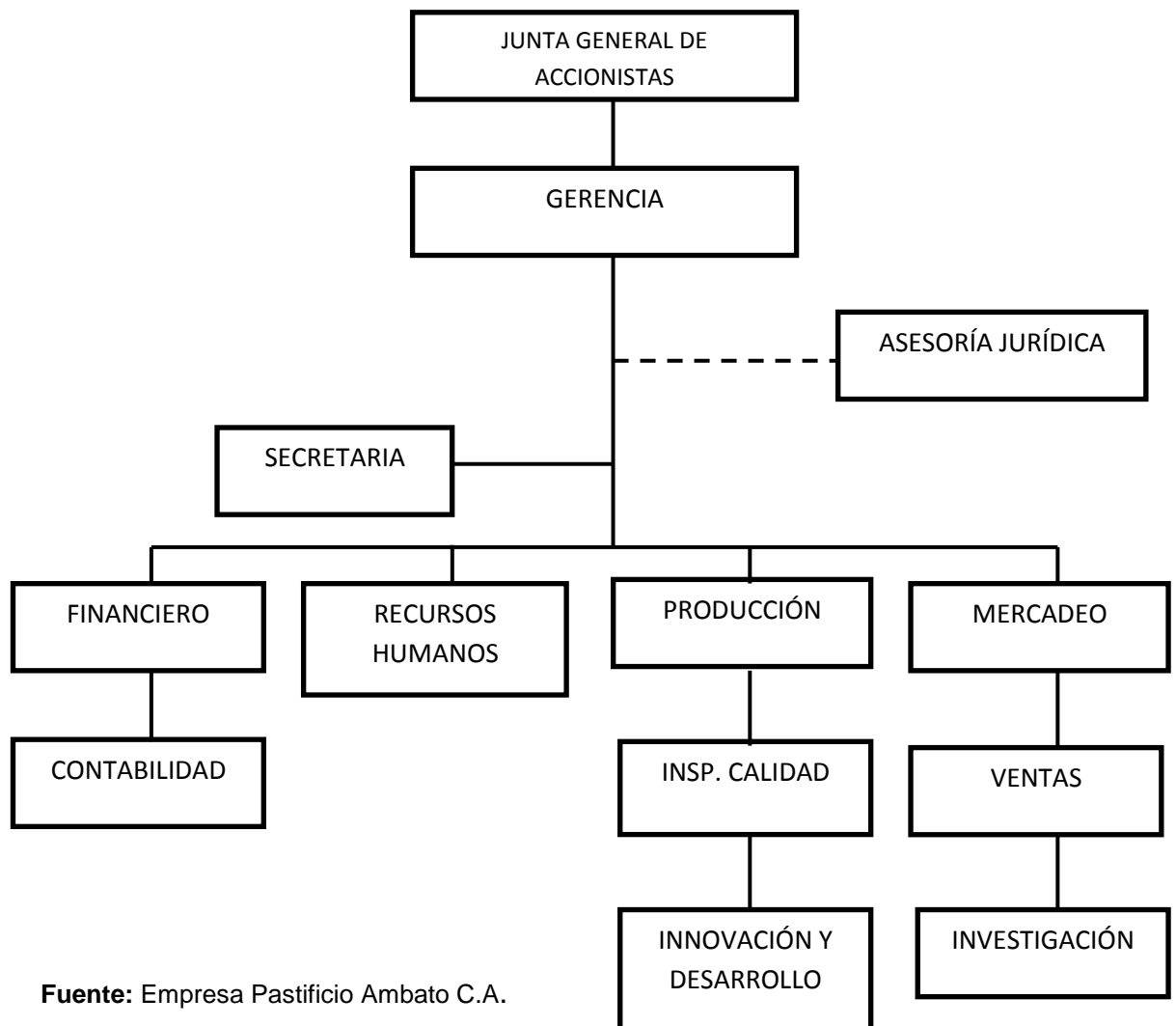
## 1.1. Procesos de la empresa

### 1.1.1. Proceso Administrativo

#### 1.1.1.1. Organización

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

**Gráfico 23.- Organigrama Estructural P.A.C.A.**



**Fuente:** Empresa Pastificio Ambato C.A.

## **DESCRIPCIÓN DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE PACA C.A.**

### **JUNTA DE ACCIONISTAS**

Junta de accionistas está conformada por nueve accionistas, los cuales son poseedores de acciones representativas de una fracción del capital de esta empresa. Son los encargados de tomar decisiones sobre todos los asuntos concernientes a la organización.

### **GERENCIA**

Conforma el nivel ejecutivo de la empresa, encargado de cumplir con las políticas y estrategias de la junta de accionistas. El Gerente General representa a la organización de la empresa.

### **ASESORIA JURÍDICA**

Unidad que brinda asesoría legal, jurídica a la gerencia y demás unidades de la empresa. Está compuesta por un abogado que resuelve todas las inquietudes de ámbito legal de la misma.

### **SECRETARIA**

Redactar actas e informes, recepta y tramita documentos y correspondencia, así como organizar y dirigir el archivo general de la empresa.

### **DIRECCIÓN FINANCIERA /FINANCIERO**

Esta dirección es la encargada de tomar decisiones financieras óptimas, formular y controlar la política financiera, implanta sistemas de planificación financiera de contabilidad analítica, de control presupuestario

y de control de gestión. Perfecciona las habilidades directivas necesarias en las áreas de finanzas y contabilidad.

Esta dirección se encuentra conformada por tres colaboradores distribuidos de la siguiente manera: uno en la dirección financiera y uno en el departamento de contabilidad y su asistente.

## **RECURSOS HUMANOS**

Encargada de mantener actualizados la documentación y los registros con todos los antecedentes y la información referida al personal, controlar la asistencia y los horarios de trabajo, calcular, registrar y pagar las remuneraciones del personal.

## **PRODUCCIÓN**

Constituye la columna vertebral de la compañía, es la encargada del proceso productivo, para lo cual es necesario contratar el personal capacitado que se ajuste a las necesidades de la empresa.

## **MERCADEO**

La dirección de mercadeo estudia y analiza las condiciones del mercado, las necesidades del consumidor y desarrolla las mejores opciones para poder satisfacer a sus clientes. Para ello el personal realiza tareas diversas como investigaciones del mercado, estudios de la distribución, de los precios, promociones, etc.

Se encarga del proceso exportación, marketing y ventas.

Esta área cuenta con personal talentoso, con caracteres éticos y altamente capacitados, para ofrecer al cliente los mejores productos PACA.

Se encuentra conformada por dos colaboradores distribuidos de la siguiente manera: uno en la dirección de publicidad e innovación y uno en el departamento de ventas.

#### **1.1.1.2. Dirección**

La dirección en fideos PACA se realiza de una manera autocrática, las diferentes decisiones son tomadas por el Gerente General quién es también accionista de la empresa, con criterios relacionados a la experiencia tradicional con que se ha mantenido PACA durante años, lo cual perjudica en cierta forma al crecimiento de la empresa y al alcance de los objetivos ya que hace que la empresa se quede estacada frente a los diferentes cambios que se presentan hoy en día.

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

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

Si bien es cierto que en las empresas familiares existen algunos inconvenientes estas pueden superar con éxito el desafío del tiempo; pueden crecer y profesionalizarse, fortaleza que no es aceptada por parte del Gerente ya que su manera de dirigir la hace según lo que él piensa o cree, sin tomar en cuenta que para una adecuada toma de decisiones se necesita de información la misma que debe ser analizada mediante diversas herramientas que nos permiten ver cómo está funcionando la empresa, los procesos o puntos críticos donde hay que mejorar o

fortalecer para alcanzar un crecimiento de la empresa y alcanzar los objetivos establecidos..

### **Liderazgo**

En PACA el liderazgo por parte del Gerente se mantiene de una manera autocrática ya que se realiza todo lo que dice él y no se permite cuestionamientos, lo que posteriormente trae consigo problemas y es ahí cuando rápidamente se hace un análisis de que fue lo que debió hacerse.

### **Motivación**

Se motiva solamente al área de ventas con incentivos económicos lo que no sucede así con el departamento de producción u otros departamentos que también aportan para el desarrollo de la entidad, lo que hace que trabajador no optimice todos los recursos, se debería mantener claro que para el desarrollo de la empresa el esfuerzo de todos los departamentos son importantes y no de uno solo, para que los mismos realicen de una mejor forma su trabajo y contribuyan al mejoramiento continuo.

### **Comunicación**

Actualmente la comunicación es deficiente con todo el personal, no todas las personas que laboran en la empresa saben o conocen de la misión, visión ni de los objetivos que la empresa quiere alcanzar, ni siquiera existe un nexo de comunicación para planear la producción del día.

### **Equipos y trabajo en equipo**

En la empresa existen equipos formales los cuales fueron formados por gerencias anteriores, el primer equipo se encarga principalmente de la elaboración de los productos y del secado, el segundo equipo es el

encargado de pesar, empacar y almacenar el producto, y el tercer equipo es el encargado de la distribución de los productos en los diferentes puntos de venta.

Cada uno de los equipos tiene a su cargo la realización de tareas, cabe recalcar que la mayoría de los colaboradores realizan sus actividades por los años que tiene laborando en la empresa, es decir realizan su tarea como todos los días como una costumbre es por lo cual las actividades, procesos y procedimientos no van mejorando o fortaleciéndose según sea su caso.

### **1.1.1.3. Control**

Como sabemos el control es la base para el funcionamiento de la empresa, actualmente en PACA no existe ningún tipo de control en el área administrativa de producción y de ventas. Problemas que se dan principalmente debido a que son áreas manejadas únicamente por miembros de la familia, nadie ejerce ningún tipo de control sobre su labor, por lo que no se puede dar a conocer o informar la situación en la que se encuentra la entidad, para de esta manera poder tomar medidas correctivas o preventivas, que nos ayuden a enfrentar los cambios a los que estamos constantemente inmersos. Hay mucho que hacer para alcanzar la rentabilidad deseada, como por ejemplo, prestar mayor importancia a mecanismos, herramientas que nos puedan ayudar a medir el desempeño global de la empresa y de esta manera crear una comunicación empresarial clara y oportuna para que los colaboradores se sientan parte de los objetivos cumplidos.

Debido a esta situación actual, la propuesta busca implementar como técnica de control el Balanced ScoreCard, con el fin de lograr una comunicación empresarial eficiente, que permita controlar las actividades, de ahí una organización de la empresa que permitirá mejorar la

productividad, ganar participación en el mercado y por ende mejorar su rentabilidad.

### **1.1.2. Proceso Producción**

El proceso productivo de PACA es en línea, como ya lo mencionamos anteriormente elaboran principalmente fideos; la materia prima utilizada para la elaboración es harina de trigo y agua.

La maquinaria utilizada en el proceso productivo de fideo es la siguiente:

- Mezcladora
- Laminadora
- Picadora

#### **Mezcladora**

En esta máquina es donde se da inicio al proceso de producción, aquí donde se mezcla la materia prima que es la harina con agua y si fuere el caso de fideo especial adicionan otro insumo que son los huevos.

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

Este es el punto básico dentro del proceso productivo, pues es donde se tiene que colocar las cantidades correctas de materia prima, básicamente se introducen al proceso medio quintal de harina y agua, para que la mezcladora proceda a elaborar la masa con la que se elabora los productos terminados como es el fideo y tallarín.



## **Laminadora**

La labor de esta máquina es incorporar la masa que sale de la mezcladora para proceder a compactarla y elaborar con ellas una lámina. Dependiendo del tipo de fideo o tallarín que se vaya a producir, dicha lámina debe tener cierto espesor para poder procesarla.

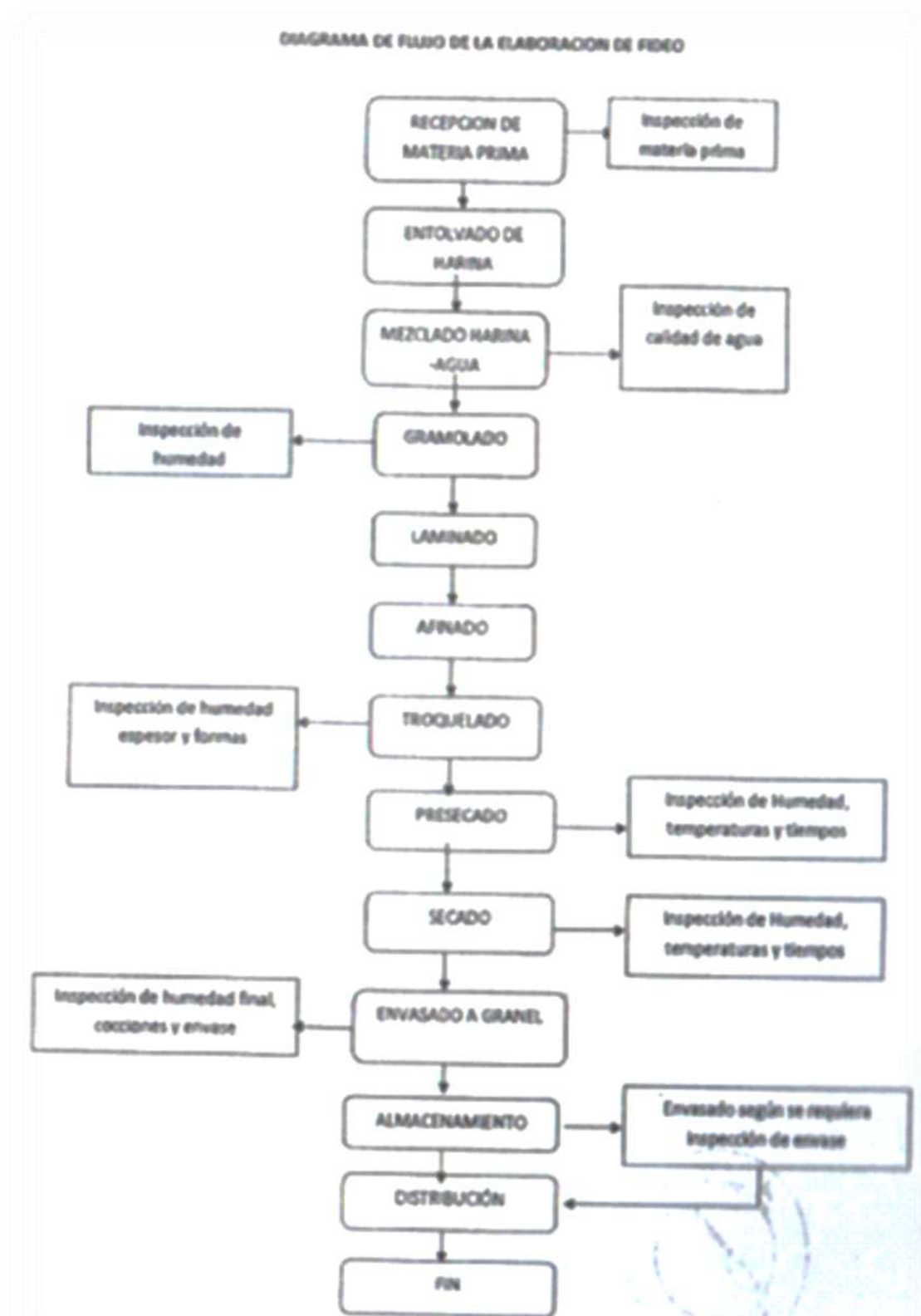
## **Picadora**

Esta máquina funciona a base de moldes, estos moldes dependen del tipo de fideo que se quiera elaborar, tiene que ser cambiado para producir las diversas clases de fideo para cumplir con las necesidades de producción, la función esencial de esta máquina es entregar el producto prácticamente terminado para ser secado y empaçado.

Una vez que el producto toma su forma este es llevado a unos cuartos de secado, en estos cuartos se procede a secar el fideo para obtener finalmente el producto terminado, luego de más o menos doce o trece horas el producto es llevado a la fase de empaque o envasado dependiendo de su presentación en bultos o al granel.

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

Gráfico 24.- Proceso de producción P.A.C.A.



Fuente: Empresa Pastificio Ambato C.A.

(Folleto.- Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo)

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

### **1.3.3. Análisis General**

Si bien es cierto el organigrama representa grandes ventajas como la facilitación del trabajo en cada departamento, pues el personal debería compartir los conocimientos técnicos relacionados con sus actividades, pero debido a su centralización esta ventaja no puede aprovecharse al máximo por lo que conlleva a una falta de coordinación intradepartamental.

Otra desventaja es que el trabajo no está equilibrado esto hace que se duplique los recursos y esfuerzos.

PACA debe tener una descentralización de la toma de decisiones, para poder pasar de una estructura jerarquizada a una estructura plana. Esta estructura permite tener mayor productividad, rentabilidad, mayor reciclaje de residuos, menores pérdidas, mayor imagen y reconocimiento, colaboradores más felices y comprometidos, permite el aumento de competencia, autonomía de los empleados; debido a que la estructura plana existe una mejor comunicación intradepartamental, un mejor conocimiento tanto de la visión, misión, objetivos y estrategias de la empresa.

Los colaboradores de PACA realizan sus actividades de manera cotidiana y repetitiva, por lo que las personas que laboran en la empresa ya

trabajan varios años lo que ha hecho que su forma tradicional de operar se mantenga.

Aunque existe un departamento de recursos humanos el ambiente de trabajo no existe ya que todos los trabajadores no mantienen una buena comunicación entre ellos y mucho menos con su jefe inmediato, ya que no se toma en cuenta la opinión del trabajador, los trabajadores tiene los beneficios de ley y reciben salarios justos, pero aquello no justifica un ambiente en el que no se pueda expresar lo que siente, de sus inconformidades o de sus ideas para regular o mejorar los procesos.

En el área de producción la empresa cuenta con todos los requerimientos necesarios para la seguridad de los empleados; la ropa que utilizan los empleados es la adecuada para la elaboración del producto; adicional las mujeres deben llevar el cabello recogido con su respectiva cofia y gorra.

El producto es controlado por dos Organismos que son Instituto Izquieta Pérez y el INEN, el primero determina el grado de salubridad que tiene el producto y la aptitud para el consumo humano y el otro se encarga que tenga las características técnicas físicas y químicas para que estos puedan comercializarse.

Cabe recalcar que las actividades y procesos no están normados de manera que cada colaborador realiza sus funciones de manera habitual.

Las ventas se realizan a nivel nacional, parte corresponden a producto empaquetado y otra parte de las ventas de fideo al granel, sin dejar de lado la venta de productos de avena, maicena, harina.

Para las ventas la empresa cuenta 6 vendedores en la matriz y de ahí en las sucursales de Quito 12 vendedores y Cuenca con 4 vendedores los

mismos que cuentan con vehículos de la empresa para que realicen sus recorridos de venta y cobro a los clientes.

Además con impulsadoras en cada uno de los locales que tiene los clientes de PACA.

## **1.2. Análisis interno y externo**

### **1.2.1. Entorno general.- Análisis PEST**

#### **Entorno político**

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

Es por esto que las autoridades de la Ilustre Municipalidad de Ambato controla el cumplimiento de la Ordenanza Para La Prevención Y Control De La Contaminación Ambiental, teniendo así que la empresa, obtenga permiso ambiental para el funcionamiento.

#### **Entorno económico**

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

En el Ecuador el gobierno no interviene en la fijación de precios del trigo ni de sus derivados, lo que implica que en el país los precios de los mismos varíen, frente a esto la fábrica tiene la política de fijación de

precios manteniendo estable el margen de utilidad y comparando con los precios de la competencia.

### **Entorno social**

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

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

### **Entorno tecnológico**

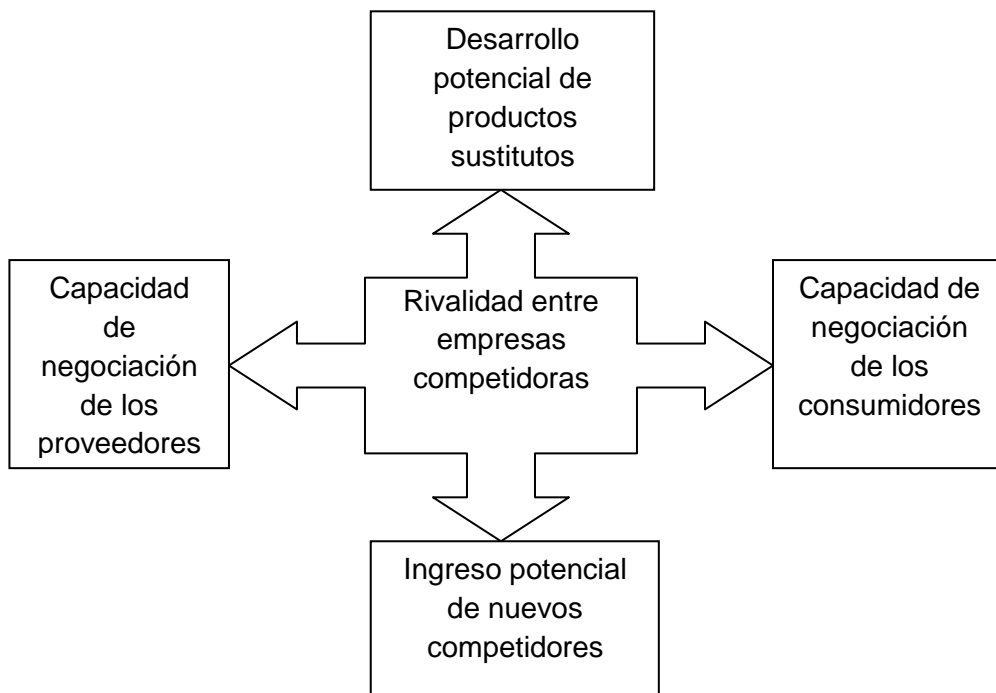
El desarrollo tecnológico en todas las industrias evoluciona constantemente, siendo una ventaja competitiva muy alta para las empresas que están en capacidad de adquirir esta nueva tecnología y adaptarla a sus procesos.

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

## 1.2.2. Entorno Competitivo.- 5 Fuerzas PORTER

Porter, en su análisis determina que la naturaleza de la competitividad en una industria está compuesta de cinco fuerzas:

**Gráfico 25.- Modelo de competencia cinco fuerzas de PORTER**



Michael Porter

Fuente: Estrategia Competitiva, 1980

### 1. Amenaza de nuevos competidores

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

## **2. Poder de negociación de los clientes**

A pesar de que los productos que ofrece PACA, marcan diferencia en cuanto a su producto en sí por su calidad, el poder de negociación de los clientes es alto debido a la competencia, por lo que se debería prestar atención a las peticiones de los mismos y sobre todo a lo que la competencia les está ofreciendo.

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

## **3. Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación que tienen los proveedores sobre PACA, es bajo, ya que el volumen de producción, nos permite importar directamente el trigo de Canadá y así poder molerlo y convertirlo en materia prima para la elaboración de pastas, pero no significa que no sea una amenaza ya que existe empresas ecuatorianas que se dedican a la importación de trigo y otras que venden trigo ecuatoriano que en ciertas épocas tienen el precio del trigo más bajo del mercado.

## **4. Productos sustitutos**

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



## **5. Rivalidad entre competidores existentes**

Los competidores directos de la empresa son:

- Toscana de Sucesores De Jacobo Paredes
- Industrias Catedral S.A.
- La Delicia
- Alimentos Superior ALSUPERIOR S.A.
- Buenaño Caicedo Compañía de Negocios
- Industria De Fideo Napolitano S.A.
- SUMESA S.A.
- Oriental Industria Alimenticia Cía. Ltda.

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

### **1.2.3. Análisis FODA**

Es importante realizar un análisis FODA, para definir los objetivos y estrategias para que PACA sea líder en el mercado, reconocido por sus excelentes operaciones y vocación de servicio permanente hacia sus clientes, incrementando su participación en el mercado y logrando altos niveles de satisfacción de los clientes internos y externos.

#### **Fortalezas**

- Antigüedad en el mercado.- Marca reconocida ya que se encuentra en el mercado 60 años
- Transporte adecuado para la distribución del producto.- Permite que el producto llegue en buenas condiciones.

- Peso exacto que marca el envase.- Factor importante para el cliente al momento de la compra.
- Instalaciones propias.- Permite que su estructura se adapte a las necesidades, además que se evitaría el pago de un gasto como es el de arriendo.
- Ubicación geográfica.- El cliente o consumidor puede acercarse fácilmente a las instalaciones ya que se encuentra ubicado en una zona segura y de fácil acceso.
- Experiencia del personal que labora en la empresa.

### **Oportunidades**

- Aumentar puntos de venta.- Existe mercados en los que aún no ha ingresado PACA, ya que se encuentra enfocado en los mercados de la región sierra.
- Precios altos de la competencia.- La mayoría de fideleras compran a empresas intermediarias el trigo lo que hace los precios sean altos, mientras que PACA importa directamente el trigo.
- Alianzas estratégicas.- Permiten promocionar el producto. (trabajar en cooperación con otras empresas mediante acciones que se emprenden para alcanzar fines, misiones y objetivos).
- Incorporación de tecnología.- La modernización a través de la incorporación de tecnología nueva existente en el mercado, le permitirá a PACA tener mejores oportunidades para ser competitiva en el mercado.

- Demanda de calidad en sus productos.- La calidad en sus productos es un atributo que debe ser parte integrante del mismo, y esto es demandado por los clientes en forma creciente, pues PACA tiene la gran oportunidad de mejorar sus productos y crear no solo una ventaja competitiva sino fidelidad de los clientes.
- Aprovechamiento de la oferta en el mercado laboral.- Debido al índice de desocupación existe una gran oferta de mano de obra calificada y no calificada, lo cual genera una oportunidad para la empresa ya que puede disponer de sus servicios profesionales según las necesidades de PACA.

### **Debilidades**

- Diferencia de criterios entre los miembros de la organización.- A pesar de existir un organigrama, al ser una empresa familiar muy poco se respeta los grados jerárquicos, a excepción de los colaboradores.
- Comunicación deficiente.- No permite integrar el grupo de trabajo y coordinar de mejor manera los recursos de la empresa. Muchos de los errores y conflictos que se presentan en la empresa son por la deficiente comunicación interpersonal e interdepartamental. No se ha establecido una adecuada comunicación, capaz de garantizar que la información llegue en forma oportuna y a todos los que deben enterarse de los diferentes asuntos empresariales, debido a la centralización de información.
- Empleados desmotivados.- No se toma en cuenta al personal para comunicar toma de decisiones.
- No se presta mayor importancia a mecanismos, herramientas que nos puedan ayudar a medir el desempeño global de la empresa.

- Falta de trabajo en equipo.- La falta de liderazgo laboral que no consigue la cooperación de sus miembros, no le permite conformar un verdadero equipo de trabajo.
- No contar con procesos y procedimientos definidos.- La falta de organización en cuanto a procesos dentro de todas las áreas, desembocan en el incumplimiento de objetivos.
- Resistencia al cambio.- Tanto los accionistas como ejecutivos y personal en general de PACA no están conscientes de que lo único constante es el cambio y que toda organización si quiere permanecer en el tiempo y lograr el éxito, tiene que adaptarse al entorno y digerir lo más rápido posible los cambios.
- Inexistencia de un plan de capacitación.

### **Amenazas**

- Alto número de competidores.- Disminuye la participación en el mercado.
- Competencia posicionada y especializada.- Pueden ofrecer mayor variedad de productos.
- Productos de tallarines y fideos prensados.- Se pueden convertir en sustitutos.
- Pobreza.
- Factores climáticos.

Gráfico 26.- Fortalezas vs. Oportunidades y Amenazas

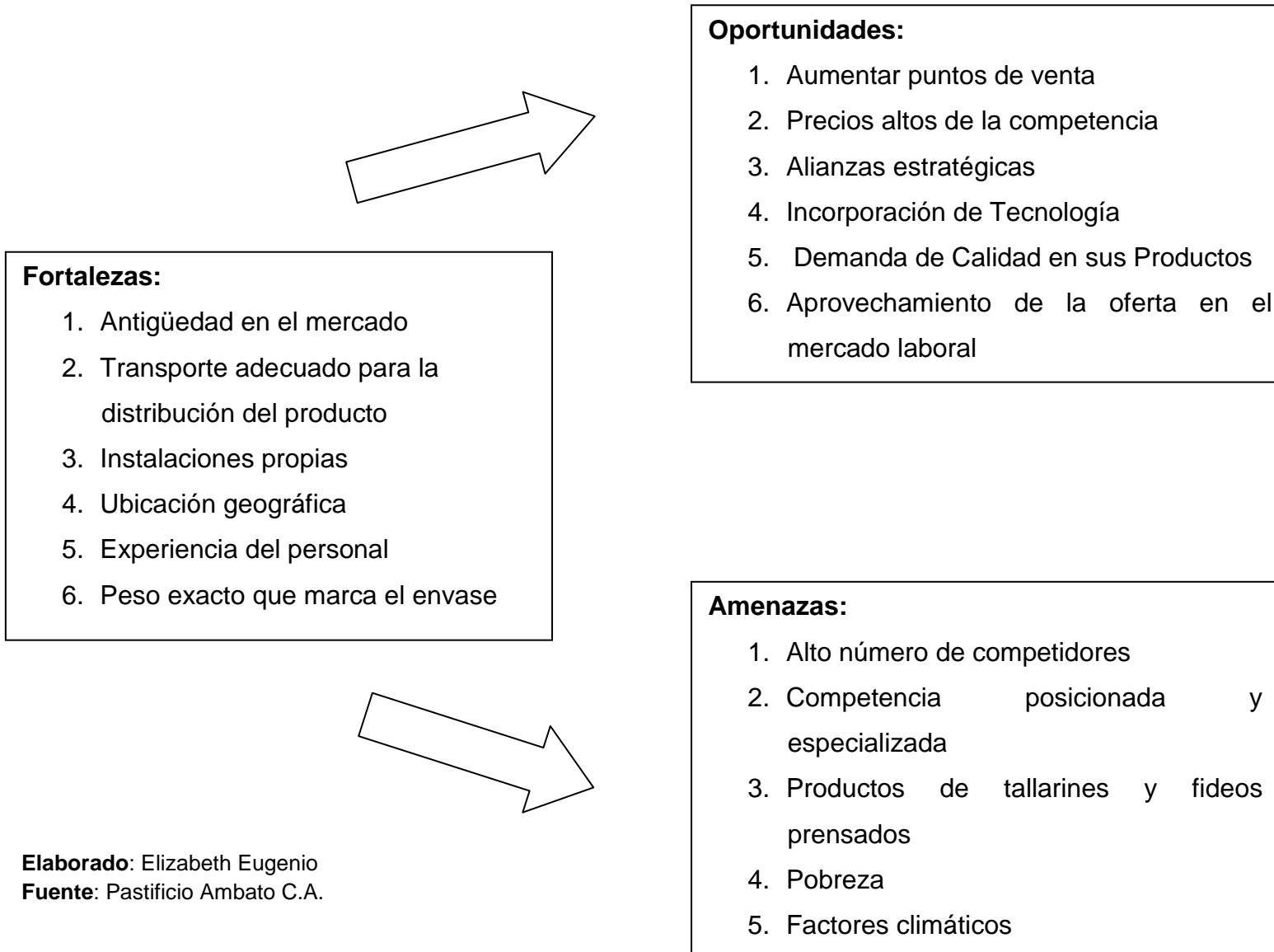


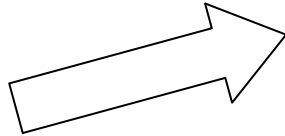
Tabla 29.- Análisis Fortalezas Vs. Oportunidades y Amenazas

N.	Fortaleza	Oportunidad	Amenaza	Estrategias
1	1,2,3,4,5,6	1,3	1,2	Mayor promoción de los productos para incrementar la ventas
2	5	6		Incentivar y motivar a los empleados con recompensas personales para alcanzar el compromiso de ellos con la empresa
3	2,5,6	1,3,4,5	2,3	Mejora de los productos que oferta la empresa resaltando el valor agregado de los mismos, para fortalecer el posicionamiento de la organización en el segmento de mercado
4	5,6	1,3,5	1,2,3	Brindar calidad en los productos, brindar facilidad de pagos a posibles clientes
5	1,5	3,4,5,6	1,2,3	Identificar las necesidades del cliente de manera clara, y adelantarse a los requerimientos para entregar productos que cumplan con los requisitos que ellos requieran.
6	1,4	1,2,3,4,5	1,2,3	Comprender a los segmentos de los clientes, mediante procesos internos de alta eficiencia
7	5	6	2,3	Fortalecer la gestión de los procesos, capacitando al personal
8	5	4,5,6	2,4	Incrementar capacitaciones y seleccionar colaboradores para las actividades requeridas
9	5	1,3,4	2	Recompensas para colaboradores que cumplan con las metas establecidas

Elaborado por: Elizabeth Eugenio

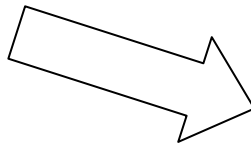
Fuente: Pastificio Ambato C.A.

Gráfico 27.- Debilidades Vs. Oportunidades y Amenazas



**Debilidades**

1. Diferencia de criterios entre los miembros de la organización
2. Comunicación deficiente
3. Empleados desmotivados
4. Poca importancia a las herramientas de gestión
5. Falta de Trabajo en Equipo
6. No contar con procesos y procedimientos definidos
7. Resistencia al cambio
8. Inexistencia de un plan de capacitación



**Oportunidades:**

1. Aumentar puntos de venta
2. Precios altos de la competencia
3. Alianzas estratégicas
4. Incorporación de Tecnología
5. Demanda de Calidad en sus Productos
6. Aprovechamiento de la oferta en el mercado laboral

**Amenazas:**

1. Alto número de competidores
2. Competencia posicionada y especializada
3. Productos de tallarines y fideos prensados
4. Pobreza
5. Factores climáticos

**Elaborado:** Elizabeth Eugenio  
**Fuente:** Pastificio Ambato C.A.

Tabla 30.- Análisis Debilidades Vs. Oportunidades y Amenazas

N.	Debilidad	Oportunidad	Amenaza	Estrategias
1	1,6	6	2	Mejorar la gestión financiera mediante un mayor control en los gastos de la empresa
2	1,2,3,4,5,6,7,8	1,3,4	1,2	Mejorar la eficiencia operativa para controlar los costos y gastos
3	1,4,6	1,3,4	1,2,3	Control adecuado de los costos relacionados con determinados clientes
4	1,3,4,5,6,8	6	1	Conocer y evaluar la participación activa del personal, para que no se obtenga reclamos por parte del cliente
5	1,2,5		2	Establecer un cronograma adecuado de actividades
6	2,3,5,8	6	2	Realizar encuestas de evaluación para conocer el conocimiento de los empleados mediante: cursos de formación o capacitación, reuniones
7	2,3,5,8	6		Medir la participación activa del personal clave en la gestión

**Elaborado por:** Elizabeth Eugenio

**Fuente:** Pastificio Ambato C.A.



#### **1.2.4. Análisis de procesos**

A continuación se procederá a realizar un inventario de todos los procesos que posee la empresa, para poder realizar la clasificación de estos en gobernantes, básicos y de apoyo, para de allí poder determinar la cadena de valor de la empresa, debido a que en la empresa todos sus procesos no están definidos y mucho menos documentados, lo que no ha permitido que la totalidad de los colaboradores tengan conocimiento de los mismos, representando una debilidad para la empresa.

#### **Inventario de procesos**

El inventario de procesos de la empresa se lo realizó con la colaboración de cada jefe de departamento designado por ésta, con la finalidad de saber cuáles pertenecen a las distintas áreas de la empresa.

- Procesamiento
- Control de Calidad
- Despacho
- Identificación de nuevos mercados
- Identificación de necesidades de los clientes
- Selección y Contratación de Proveedores
- Determinar formas de pago
- Determinar tiempos de entrega
- Pago de Proveedores
- Capacitación del recurso humano
- Planificación de Proyectos y actividades
- Comercialización y Marketing
- Asesoría
- Preparación del producto solicitado
- Registro total de ventas
- Facturación

- Seguimiento y control de calidad de productos
- Supervisión de proyectos
- Manejo de Nómina
- Concesión Crédito y cobranzas
- Documentación y archivo
- Realización de Presupuestos
- Gestión tributaria
- Contabilidad
- Recepción de contratos
- Exportaciones
- Preparación de documentos de proyectos
- Promoción y Publicidad
- Mantenimiento e instalación de equipos
- Realización de estudios de manejo e impacto ambiental

Tabla 31.- Matriz de clasificación de procesos

PROCESOS SI=1 NO =0	ÁREAS				
	PRODUCCIÓN	OPERATIVA	POSVENTA	ADMINISTRATIVA	FINANCIERA
Procesamiento	1	0	0	0	0
Control de Calidad	1	1	0	0	0
Despacho	1	1	0	0	0
Identificación de nuevos mercados	0	1	0	0	0
Identificación y análisis de necesidades de los clientes	0	1	0	0	0
Selección y Contratación de Proveedores	0	1	0	0	0
Determinar formas de pago	0	1	0	0	0
Determinar tiempos de entrega	0	1	0	0	0
Pago de Proveedores	0	1	0	0	0
Capacitación del recurso humano	0	0	0	1	0
Planificación de Proyectos y actividades	0	1	1	1	1
Comercialización y Marketing	0	1	0	0	0
Asesoría	0	0	0	1	0
Preparación del producto solicitado	0	1	0	0	0
Registro total de ventas	0	1	0	0	0
Facturación	0	1	0	0	0
Seguimiento y control de calidad de productos	0	0	1	0	0
Supervisión de proyectos	0	1	0	0	0
Manejo de Nómina	0	0	0	1	0
Concesión Crédito y cobranzas	0	0	0	1	0
Documentación y archivo	0	0	0	1	0
Realización de Presupuestos	0	0	0	0	1
Gestión tributaria	0	0	0	0	1
Contabilidad	0	0	0	0	1
Recepción de contratos	0	0	0	1	0
Exportaciones	0	1	0	0	0
Preparación de documentos de proyectos	0	0	0	1	0
Promoción y Publicidad	0	1	0	0	0
Mantenimiento e instalación de equipos	0	1	0	0	0
Realización de estudios de manejo e impacto ambiental	0	1	0	0	0

**Elaborado:** Elizabeth Eugenio

**Fuente:** Pastificio Ambato C.A.

De la matriz de clasificación hemos obtenido los siguientes resultados por áreas:

### **ÁREA DE PRODUCCION**

- Procesamiento
- Control de Calidad
- Despacho

### **ÁREA DE OPERACIONES**

- Identificación de nuevos mercados.
- Comercialización y Marketing.
- Identificación y análisis de necesidades de los clientes.
- Selección y contratación de proveedores.
- Facturación.
- Determinar tiempos de entrega.
- Determinar formas de pago.
- Preparación del producto solicitado.
- Pago de proveedores.
- Planificación de Proyectos.
- Registro total de las ventas.
- Supervisión de proyectos.
- Exportaciones
- Promoción y Publicidad
- Mantenimiento e instalación de equipos
- Realización de estudios de manejo e impacto ambiental

### **ÁREA DE POSVENTA**

- Seguimiento y control de calidad de productos.
- Planificación de actividades.

## **ÁREA ADMINISTRATIVA**

- Manejo de Nómina.
- Asesoría.
- Capacitación de personal.
- Documentación y archivo.
- Recepción de contratos.
- Preparación de documentos para proyectos.
- Planificación de Proyectos.
- Concesión Crédito y cobranzas.

## **ÁREA FINANCIERA**

- Contabilidad.
- Gestión tributaria.
- Realización de Presupuestos.
- Planificación de Proyectos y actividades.

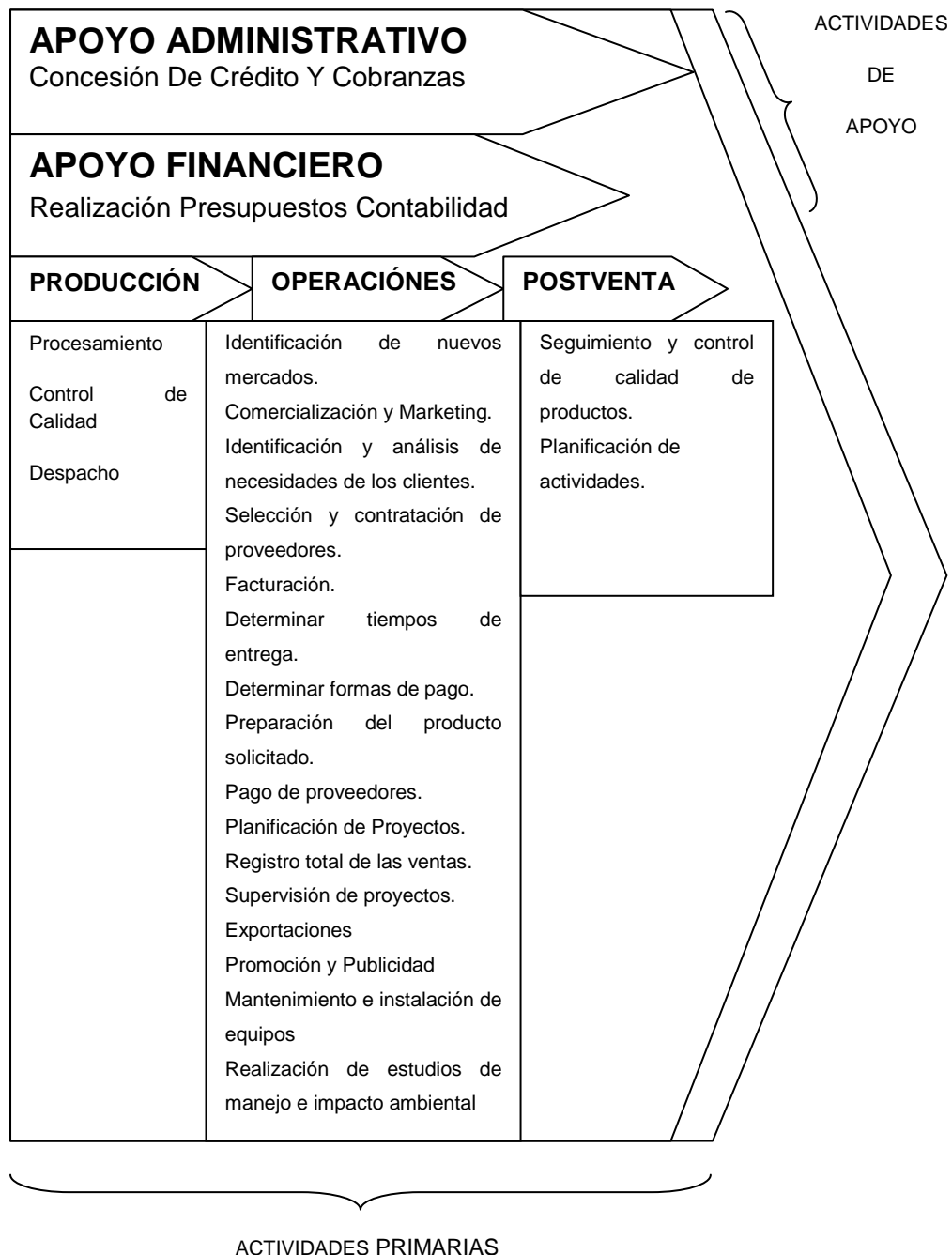
### **1.2.5. Cadena De Valor**

Tomando en cuenta que: “La cadena del valor es una plantilla que las empresas utilizan para determinar su posición de costos e identificar los diversos medios que puede emplear para facilitar la puesta en práctica de la estrategia a nivel de negocios. ... la cadena del valor de una compañía se divide en actividades primarias y de apoyo. Las actividades primarias se relacionan con la creación física de un producto, su venta y distribución a los compradores y su servicio después de la venta. Las actividades de apoyo ofrecen el respaldo necesario para que las actividades primarias tengan lugar.

La cadena del valor muestra la manera en que un producto se mueve desde la etapa de materias hasta el cliente final.”

Y de los datos obtenidos de la matriz de clasificación de procesos, la cadena de valor de la empresa sería la siguiente:

**Gráfico 28.- Cadena de valor PACA**



**Elaborado:** Elizabeth Eugenio  
**Fuente:** Pastificio Ambato C.A.

## **MAPA DE PROCESOS**

Una vez que los procesos han sido calificados se procede a seleccionar los más importantes y a realizar el mapa de procesos en el cual se los clasificará bajo las siguientes categorías:

### **Claves o Gobernantes**

Son procesos de suma importancia para la toma de decisiones y cuya repercusión afecta a toda la empresa.

### **Básicos o Estratégicos**

Son los procesos operativos que agregan valor, pertenecen a la naturaleza misma del área y orientan su actividad.

### **De Soporte o de Apoyo**

Son aquellos procesos que proveen el suministro y entrega de recursos necesarios para el cumplimiento de las actividades que forman parte de los procesos básicos o generadores de valor.

## **SELECCIÓN DE PROCESOS**

Para la selección de los procesos más importantes de la empresa, se plantea cuatro preguntas que permitan seleccionarlos:

1. ¿Este proceso es imprescindible para la empresa?
2. ¿Si se mejora este proceso mejorará la imagen de la empresa?
3. ¿Si se mejora este proceso, se reducirán tiempos y costos?
4. ¿Si se mejora este proceso, se mejorará la calidad de los productos?

**Tabla 32.- Matriz De Selección De Procesos**

PROCESOS SI= 1 NO=0	PREGUNTAS				
	1	2	3	4	TOTAL
<b>ÁREA DE PRODUCCIÓN</b>					
Procesamiento	1	1	1	1	4
Control de Calidad	1	1	1	1	4
Despacho	1	1	1	0	3
<b>ÁREA DE OPERACIONES</b>					
Identificación de nuevos mercados.	1	1	1	0	3
Comercialización y Marketing.	1	1	0	1	3
Identificación y análisis de necesidades de los clientes.	1	0	1	1	3
Selección y contratación de proveedores.	1	0	1	1	3
Facturación.	1	0	1	1	3
Determinar tiempos de entrega.	1	1	1	0	3
Determinar formas de pago.	0	0	1	0	1
Preparación del producto solicitado	1	0	1	1	3
Pago de proveedores.	1	0	1	1	3
Planificación de Proyectos.	1	1	1	1	4
Registro total de las ventas.	1	0	1	0	2
Supervisión de proyectos.	1	0	1	0	2
Exportaciones	1	1	0	0	2
Promoción y Publicidad	1	0	0	0	1
Mantenimiento e instalación de equipos	1	0	1	1	3
Realización de estudios de manejo e impacto ambiental	1	1	0	0	2
<b>ÁREA POSVENTA</b>					
Seguimiento y control de calidad de productos.	1	1	1	0	3
Planificación de actividades.	1	1	1	0	3
<b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b>					
Manejo de Nómina.	0	0	1	1	2
Asesoría.	1	0	1	1	3
Capacitación de personal.	1	1	0	1	3
Documentación y archivo.	0	0	1	1	2
Recepción de contratos.	0	0	0	1	1
Preparación de documentos para proyectos.	0	0	1	0	1
Concesión Crédito y cobranzas.	1	0	1	1	3
<b>ÁREA FINANCIERA</b>					
Contabilidad.	1	0	1	1	3
Gestión tributaria.	1	0	0	1	2
Realización de Presupuestos.	1	0	1	1	3

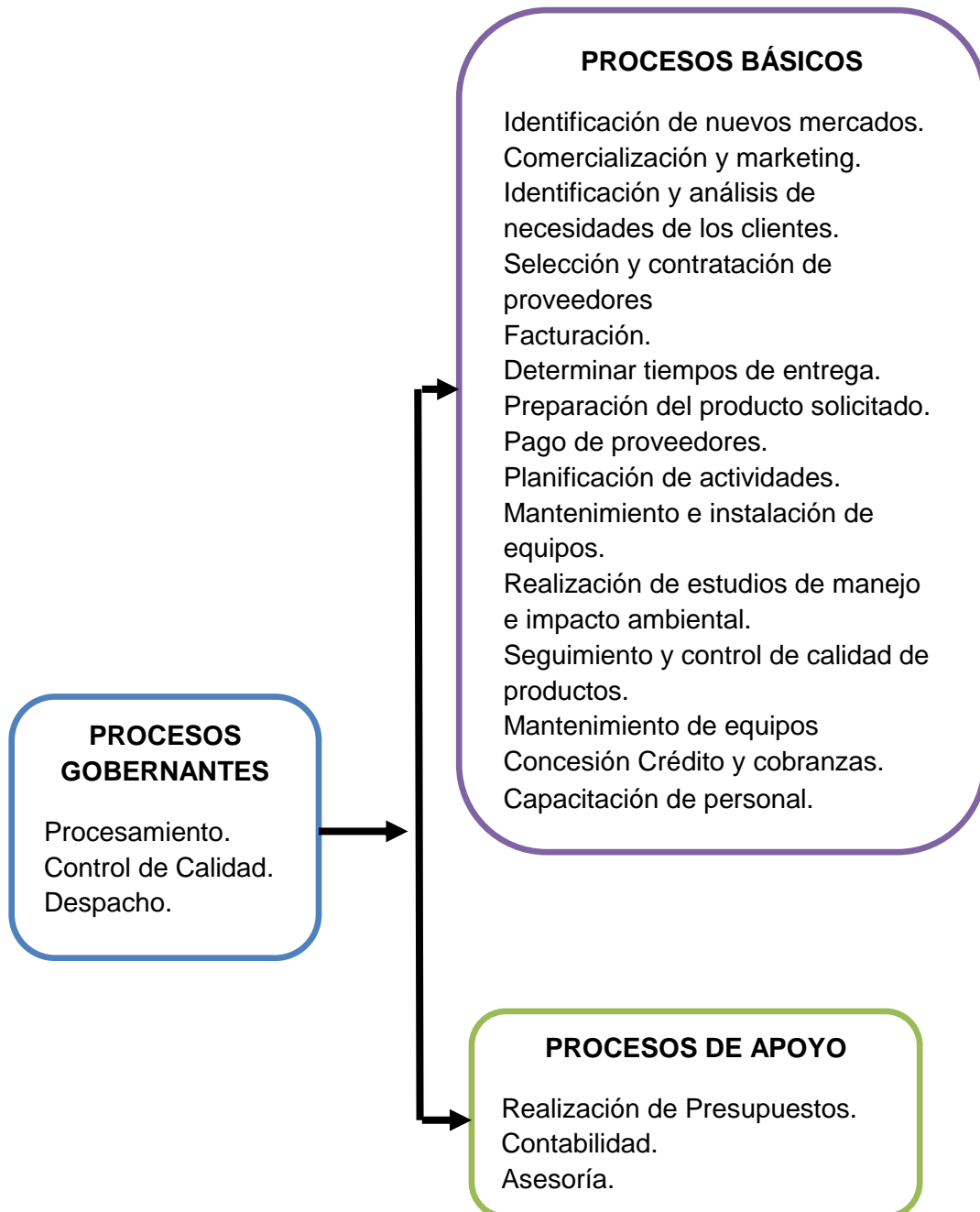
**Elaborado:** Elizabeth Eugenio

**Fuente:** Pastificio Ambato C.A.



Se procedió a calificar con 1 si es afirmativa la respuesta y 0 si es negativa, de esta manera los procesos de mayor puntaje (3 y 4) fueron seleccionados como los más importantes.

**Gráfico 29.- Mapa De Procesos**



**Elaborado:** Elizabeth Eugenio  
**Fuente:** Pastificio Ambato C.A.

Como se ha mencionado el inventario de procesos se lo realizó con cooperación de integrantes de la empresa de la cual se ha desprendido la cadena de valor, el mapa de proceso, en el cual se encuentran los procesos que generan o agregan valor para la empresa; de este mapa se puede elaborar una nueva cadena de valor de la empresa.

## **2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE P.A.C.A**

Con la participación conjunta de la directiva y de trabajadores de P.A.C.A., hemos encontrado que la misión y visión existente en la empresa no refleja las respuestas necesarias a diversas preguntas para catalogarlas como válidas así como su difusión no ha sido la correcta, como veremos a continuación por lo que se ha procedido a reestructurarlas de acuerdo a las expectativas de la empresa.

### **2.1. Misión**

“Pastificio Ambato C.A., empresa creada en 1948, sustenta su accionar en la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes con tecnología óptima cumpliendo las normas INEN, abarcando la zona central del País, con sus productos:

1. Harina
2. Fideo Corriente
3. El Fideo Especial Laminado
4. Fideo Especial de Huevo
5. Avena
6. Maicena
7. Harina Panadera
8. Afrecho

Se preocupa permanentemente por el bienestar del personal, sin olvidar de contribuir activamente con un servicio eficiente a la sociedad, además retribuye adecuadamente a sus socios y al fisco en forma puntual y honesta como CONTRIBUYENTES ESPECIALES aportando de esta manera al desarrollo del País.

La gestión de la compañía se afianza en su sólida estructura, administrativa y financiera. Nuestros productos son garantizados, tienen presencia en el mercado lo que nos permite ser líderes”.

## **2.2. Visión**

“La visión de Pastificio Ambato C.A., es convertirse en una compañía modelo, líder a nivel Nacional, con proyección Internacional, con productos de reconocido prestigio, confianza y credibilidad, como resultado de su creciente Índice de productividad, con la aplicación e implementación de tecnología moderna que permita superar las expectativas del cliente, con personal capacitado y calificado, comprometidos con la compañía y el aprovechamiento de nuestra capacidad instalada al 100%. Incursionaremos en el mercado Internacional, con productos de calidad que cumpla las normas internacionales”.

## **2.3. Principios y valores**

### **Principios**

- **Puntualidad.-** La puntualidad es una actitud que se adquiere desde los primeros años de vida mediante la formación de hábitos en la familia, donde las normas y costumbres establecen horarios para cada una de nuestras actividades.

- **Trabajo en equipo.-** El trabajo en equipo implica que todas las personas involucradas estén orientadas hacia una meta común, logrando la unión que les permitirá llegar más rápido y mejor, que si cada uno se reparte un segmento del trabajo. Es decir, el compromiso y la identificación son requisitos fundamentales para el trabajo en equipo.
- **Laboriosidad.-** Todo resultado deseable debe ser producto de un esfuerzo consciente en beneficio del progreso individual, institucional y colectivo.
- **Calidad.-** Cumplimiento de requisitos del bien o servicio para satisfacer necesidades del cliente.

## Valores

- **Respeto.-** Consideración a los derechos personales.
- **Transparencia.-** En el manejo de toda gestión.
- **Ética.-** En aplicar un código de ética.
- **Justicia.-** En el ejercicio de sus competencias.
- **Honestidad.-** Respeto de la ley, la moral y compromiso como individuos y como institución.

Los principios de la empresa al igual que la misión y visión, han sido reestructurados, ya que son aquellos que la empresa va a cumplir con cada uno de los grupos involucrados.

## 2.4. Validación misión y visión PACA

Tabla 33.- Validación Misión

SITUACIÓN ACTUAL	ANÁLISIS	SITUACIÓN PROPUESTA
<p><i>“Pastificio Ambato C.A., empresa creada en 1948, sustenta su accionar en la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes con tecnología óptima cumpliendo las normas INEN, abarcando la zona central del País, con sus productos:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Harina</i></li> <li>2. <i>Fideo Corriente</i></li> <li>3. <i>Fideo Especial Laminado</i></li> <li>4. <i>Fideo Especial de Huevo</i></li> <li>5. <i>Avena</i></li> <li>6. <i>Maicena</i></li> <li>7. <i>Harina Panadera</i></li> <li>8. <i>Afrecho</i></li> </ol> <p><i>Se preocupa permanentemente por el bienestar del personal, sin olvidar de contribuir activamente con un servicio eficiente a la sociedad, además retribuye adecuadamente a sus socios y al fisco en forma puntual y honesta como <b>CONTRIBUYENTES ESPECIALES</b> aportando de esta manera al desarrollo del País.</i></p> <p><i>La gestión de la compañía se afianza en su sólida estructura, administrativa y financiera. Nuestros productos son garantizados, tienen presencia en el Mercado lo que nos permite ser líderes”.</i></p>	<p>La misión planteada por PACA define el propósito de la empresa de forma parcial.</p>	<p>La misión debe reflejar, lo que es la empresa, los productos o servicios que ofrece, sus características, como lo hace y para qué. Por lo que se propone la siguiente misión:</p> <p><i>“Producir y comercializar pastas alimenticias y productos complementarios de alto valor nutricional, utilizando la mejor tecnología, con la colaboración de un recurso humano capacitado y comprometido, para satisfacer las necesidades de los clientes y cumplir con las expectativas de los empresarios a través de la optimización de nuestros procesos”</i></p>

**Elaborado:** Elizabeth Eugenio

**Fuente:** Pastificio Ambato C.A.

**Tabla 34.- Validación Visión**

<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>	<b>ANÁLISIS</b>	<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>
<p><i>“La visión de Pastificio Ambato C.A., es convertirse en una compañía modelo, líder a nivel Nacional, con proyección Internacional, con productos de reconocido prestigio, confianza y credibilidad, como resultado de su creciente Índice de productividad, con la aplicación e implementación de tecnología moderna que permita superar las expectativas del cliente, con personal capacitado y calificado, comprometidos con la compañía y el aprovechamiento de nuestra capacidad instalada al 100%. Incursionaremos en el mercado Internacional, con productos de calidad que cumpla las normas internacionales”.</i></p>	<p>La visión establecida por la empresa, no expone claramente lo que la organización quiere llegar a ser en un futuro.</p>	<p>Como sabemos la visión es el estado futuro que una organización desea alcanzar, y que debe incluir las aspiraciones de todos los que tengan algún interés con el éxito de la empresa. Por lo que la propuesta es la siguiente:</p> <p><i>“Ser una empresa con una alta participación en mercado nacional, ofreciendo productos de calidad a los mejores precios, apoyándonos siempre en un talento humano capacitado y motivado que contribuya al cumplimiento de los objetivos empresariales”.</i></p>

**Elaborado:** Elizabeth Eugenio

**Fuente:** Pastificio Ambato C.A.

## **2.5. Objetivos estratégicos**

### **Objetivo estratégico general**

Mejorar la productividad y competitividad de la empresa a través de las principales áreas de atención.

### **Objetivo estratégicos específicos**

#### **Área financiera**

- Incrementar ventas
- Aumentar la Utilidad Neta
- Mejorar control en costos y gastos
- Mejorar políticas de cobro efectivas e inmediatas
- Incrementar la utilización de los activos

#### **Área del cliente**

- Aumentar la cuota de mercado
- Aumentar el número de clientes
- Medir la satisfacción del cliente
- Retener clientes actuales
- Incrementar rentabilidad de clientes

#### **Área de procesos internos**

- Optimizar el tiempo de entrega del producto
- Aplicar tecnología interna adecuada
- Efectivizar los procesos internos

## **Área aprendizaje**

- Capacitar Empleados
- Atender al cliente interno
- Incrementar la participación activa del personal clave

## **2.6. Estrategias**

### **2.6.1. Estrategia general**

Diversificación de las pastas alimenticias, manteniendo la calidad de los productos para aumentar el prestigio de la marca.

Con la misma infraestructura y/o tecnología, diversificar el producto, dirigidos a los mismos o a nuevos clientes.

### **2.6.2. Estrategias específicas**

Se desprende del análisis realizado entre Fortalezas vs. Oportunidades y Amenazas:

- Mayor promoción de los productos para incrementar ventas.
- Mejora de los productos que oferta la empresa resaltando el valor agregado de los mismos, para fortalecer el posicionamiento de la organización en el segmento de mercado
- Cumplir con estándares de calidad en los productos, brindar facilidad de pagos a posibles clientes.
- Identificar las necesidades del cliente de manera clara, y adelantarse a los requerimientos para entregar productos que cumplan con los requisitos que ellos requieran.



- Comprender a los segmentos de los clientes, mediante procesos internos de alta eficiencia, para mejorar los indicadores de satisfacción.
- Fortalecer la gestión de los procesos, capacitando al personal
- Incrementar capacitaciones y seleccionar colaboradores para las actividades requeridas.
- Estímulos para colaboradores que cumplan con metas establecidas

Del análisis realizado entre Debilidades vs. Oportunidades y Amenazas tenemos:

- Mejorar la gestión financiera mediante un mayor control en los gastos de la empresa
- Mejorar la eficiencia operativa para controlar los costos y gastos
- Control adecuado de los costos relacionados con determinados clientes
- Conocer y evaluar la participación activa del personal para que no se obtenga reclamos por parte del cliente
- Establecer un cronograma adecuado de actividades.
- Realizar encuestas de evaluación para conocer el conocimiento del trabajador en el desempeño de sus actividades.
- Identificación de las necesidades de conocimiento de los empleados mediante: cursos de formación o capacitación, reuniones.
- Medir la participación activa del personal clave en la gestión.

Es importante señalar que las estrategias señaladas anteriormente tienen fuerte incidencia en las actividades de la empresa y que permitirán que la empresa pueda mejorar en aspectos importantes como por ejemplo:

## Producto



PACA se dedica a la elaboración de pastas alimenticias (fideos), harina y a la comercialización de avena, maicena.

Por lo que la estrategia establecida es comercializarlo como un bien básico, productos de primera necesidad, que se diferencian por la calidad.

En fideos tenemos las siguientes clases:

Capeletti

Lazo

Margarita

Redondo

Pluma rayado

Espiral

Margarita ilusión

Canasto

**Presentación:**

200 gramos

400 gramos

500 gramos

Los fideos también se venden al granel

10 kilos

20 kilos

Se ofrecen también varias alternativas en el tipo de presentación ya que si bien el cliente lo puede adquirir en bultos de 6,12, 25,50 unidades dependiendo de la necesidad del consumidor o cliente.

De esta manera, cada empaque está dirigido para acoplarse a conveniencia del consumidor.

Si se trata de un distribuidor grande o un cliente mayorista se pueden enviar bultos de fideo de 70 gramos, o en el caso de comprar bultos al granel enviar unidades de fideo de 400grs.

Estas diferenciaciones son las que llevarán a los consumidores a preferir un proveedor de otro, tomando en cuenta que cada producto tiene su certificado de calidad con número de lote, registro sanitario, fecha de vencimiento, especificación de ingredientes ya sea en la funda o en el saco. En la funda cabe mencionar que posee el código de barras.

**Precio**

El precio es establecido principalmente tomando en cuenta los costos del producto como el límite inferior de referencia y al mismo tiempo se analiza la demanda del mercado para determinar cuál sería el máximo valor que permite a la empresa competir con sus clientes.

La producción de fideo permite tener un margen amplio de ganancia debido a que se importa directamente el trigo.

PACA se encuentra en un nivel inferior en precio al de su competencia, con lo cual ha sabido ganar mayor participación de mercado, aplicándose la estrategia de Liderazgo en Costos de Porter que: "hace hincapié en la elaboración estandarizada de productos a un costo por unidad muy bajo para los consumidores que son sensibles a los precios."

En el caso de la elaboración de pastas o fideos, el margen es mediano y no hay tanta libertad para incrementar el precio puesto que existe mucha competencia.

En cuanto a políticas de pago, la empresa ha establecido diferentes tipos de negociaciones según el tipo de compra que se realice y la relación que se mantiene con cada cliente en cuanto a tiempo.

A un comprador nuevo tanto si es local como extranjero, no se le despacha el producto si no ha cancelado el 100% de la factura.

Con clientes internacionales se maneja el término de 50% contra la entrega de documentos y 50% al recibirlo en destino y con los nacionales se llega a dar hasta 45 días de crédito dependiendo el caso.

**Tabla 35.- Precios P.A.C.A.**

<b>PRODUCTO</b>	<b>PRECIO</b>
ESPECIAL SOPAS 400 GR. UNIDAD	0,56
ESPECIAL SOPAS 400 GR. X 50 UND.	40,00
FAMILIAR 2.0 GR. UNIDAD	2,58
FAMILIAR PACA 2.0 KG.X 10 UND.	24,83
FAMILIAR PACA 1.5 KG. X 10 UND.	17,79
FAMILIAR PACA 1.5 KG. X 5 UND.	8,65
FIDEO PACA 100 GR. UNIDAD	0,20
FIDEO PACA 300 GR.X 25 UND.	9,75
FIDEO PACA 300 GR.X 50 UND.	19,50
FIDEO PACA 400 GR. UNIDAD	0,59
FIDEO PACA 400 GR.X 06 UND.	4,18
FIDEO PACA 400 GR.X 12 UND.	7,99
FIDEO PACA 400 GR.X 20 UND.	11,00
FIDEO PACA 400 GR.X 24 UND.EXP	15,00
FIDEO PACA 400 GR.X 25 UND.	16,48
FIDEO PACA 400 GR.X 50 UND.	27,72
FIDEO PACA 70 GR.X 50 UND.	2,00
FIDEO PACA PRENSADO 100 GR.X 50 UND.	10,00
FIDEO UNIVERSAL 400 GR.X 50 UND.	22,10
GRANEL PACA 10 KG.	9,67
GRANEL PACA 20 KG.	18,61
GRANEL UNIVERSAL 20 KG.	19,00
PASTA GINO CAJA 500 GR. X 40 UND.	40,70
PASTA GINO COMBO 2 UNIDAD + REPOSTERO	2,10
PASTA GINO UNIDAD 500 GR.	0,81
FIDEO PRENSADO PACA 400 GR.X 50 UND.	28,05
FIDEO PRENSADO PACA 400 GR.X 25 UND.	12,97

**Fuente:** Pastificio Ambato C.A.

## **Plaza**

Se puede hablar básicamente de un sistema de distribución vertical que se termina con los canales de distribución.

Según Porter: “La integración vertical es la combinación de una tecnología de producción diferente, la distribución, venta u otros procesos económicos dentro del ámbito de una sola empresa. ....”

De todas maneras, las estrategias que se quieren adoptar en este aspecto se enfocan a la producción de harina de calidad materia prima del fideo. Esta actividad requiere de mayor inversión, y de igual forma se espera obtener mayores rendimientos.

En cuanto a almacenamiento, PACA cuenta con sus propias bodegas destinadas a cada línea de producción, razón por la cual no ha tenido que invertir en este rubro.

Cabe recalcar que la empresa también cuenta con sus camiones para la entrega del producto al cliente pero por la alta demanda el transporte terrestre para despachos locales se considera una debilidad pues el subcontratar servicios por transporte incrementa costos de distribución de productos final, por tal motivo es necesario controlar este rubro importante dentro de la cadena de distribución.

La inversión es alta y por lo tanto se están evaluando ubicaciones de clientes, cantidad de transacciones, para la implementación de un plan de acción enfocado a solucionar el problema existente, con la optimización de la logística de entrega.

Este problema se enfoca básicamente al transporte local, puesto que para exportaciones se cuenta con una empresa previamente calificada que lleva los contenedores al puerto.

PACA, no dispone de un software moderno que permita visualizar las órdenes de venta, las de producción y asimismo controlar los despachos que se realizan.

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

### **Promoción**

PACA ha realizado pequeñas inversiones para la participación en ferias a nivel nacional.

Sin embargo, este es un rubro que se debería fomentar no sólo para captar clientes, sino para obtener mayor información sobre nuevas tecnologías, tendencias de compra, entre otras.

Sin embargo la empresa ha invertido en publicidad y otras actividades que han permitido una constante comunicación con los clientes.

## **2.7. Políticas**

La empresa posee actualmente la siguiente política:

### **Mantener la estabilidad laboral del personal**

PACA brinda estabilidad laboral, ofreciéndole al trabajador permanencia en el empleo, mientras sea plenamente capaz de laborar, permitiendo que alcance el derecho a la jubilación, siempre que no incurra en faltas graves y hechos que de acuerdo a la ley, otorgan al empleador el derecho de despedir al trabajador por causa justa o en casos que devengan circunstancias que traigan consigo la crisis de la empresa.

Se puede decir que PACA brinda tal estabilidad laboral ya que cumple con los siguientes puntos:

- Se otorga el nivel de sueldo que se maneje en el sector, respetando su especialización y su grado de estudios, analizando los incrementos de cada año de acuerdo a la inflación existente, a más de ubicar a cada empleado en un puesto de acuerdo a sus capacidades.
- Se reparten las utilidades que corresponde a cada trabajador y en la fecha indicada.

- Se realizan exámenes médicos cada año para mantener la salud de los trabajadores.

## **2.8. Procedimientos**

“Están dados por las actividades que permitirán desarrollar la estrategia con el fin de alcanzar los objetivos planteados.”

Entre los principales procedimientos a realizarse para el cumplimiento de las estrategias para las diferentes áreas de la empresa lo señalamos a continuación:

### **Área financiera**

- Medir la variación que sufren los ingresos de un periodo de tiempo con respecto a otro
- Calcular la proporción de la Utilidad Neta con respecto a los ingresos de un periodo
- Valorar la variación que ha sufrido los costos y gastos totales de un periodo de tiempo a otro
- Establecer el tiempo que transcurre entre la entrega del producto y el pago final del cliente
- Determinar los Ingresos generados por la empresa con los activos existentes en un momento determinado

### **Área del cliente**

- Medir la participación de la empresa dentro de los diferentes tipos de mercado seleccionados
- Calcular el porcentaje en que la empresa ha conseguido nuevos clientes
- Determinar el nivel de satisfacción de los clientes del producto/servicio brindado según unos criterios de evaluación



- Evaluar la conservación en la relación con clientes existentes
- Medir el beneficio neto del cliente más representativo después de descontar los gastos necesarios para mantener a esos clientes
- Establecer el número de reclamos que han sido resueltos de manera satisfactoria en un periodo de tiempo determinado

### **Área de procesos internos**

- Evaluar el porcentaje de reclamos que existen por parte de los clientes (retraso en entrega del producto)
- Establecer el porcentaje de trabajadores de la empresa que tienen un equipo adecuado a los requerimientos del puesto
- Valorar el cumplimiento de la planificación de entrega de los productos en el momento oportuno

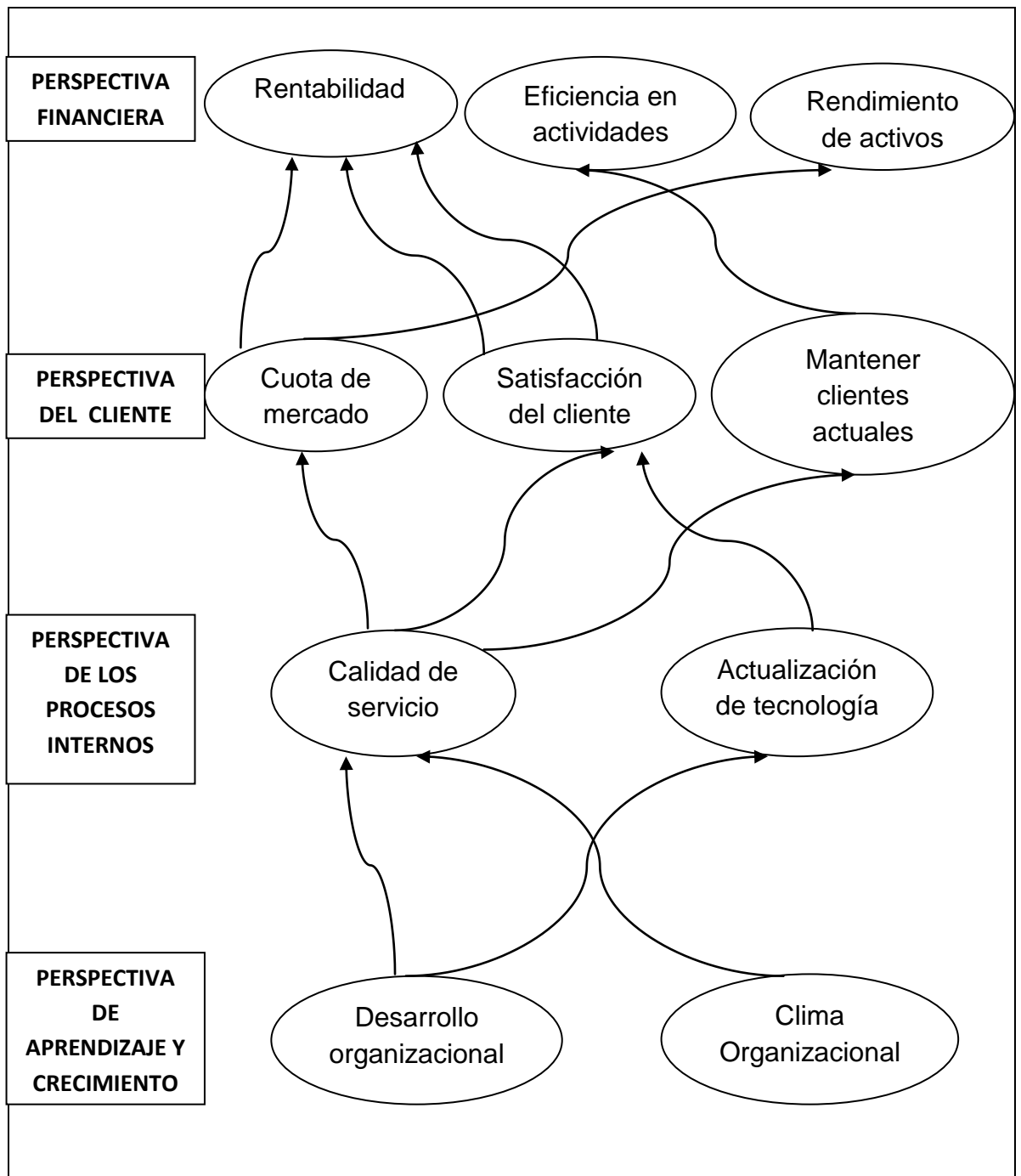
### **Área de aprendizaje**

- Evaluar el buen desempeño y las capacidades del empleado para desempeñarse dentro de un determinado puesto de trabajo
- Determinar el desempeño de los empleados en la empresa
- Valorar el número de capacitaciones que han tenido los empleados de la empresa en un periodo determinado
- Medir el grado de satisfacción del empleado con todo el ambiente organizacional en el cual desarrolla sus funciones
- Establecer el porcentaje de empleados clave dentro de la empresa
- Calcular la cantidad de Ingresos que cada empleado puede generar

## BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA PASTIFICIO AMBATO C.A.

### 2.9. Mapa Estratégico

Gráfico 30.- Mapa Estratégico



Elaborado: Elizabeth Eugenio  
Fuente: Pastificio Ambato C.A.

### 3. Plan Operativo de PASTIFICIO AMBATO C.A.

Se dice que: “Son planes a corto plazo, que desglosa el desarrollo de las estrategias y actividades de una organización.”

El documento que se presenta a continuación en donde se recopilan aspectos como indicadores, tiempos, metas, se han realizado de acuerdo a reuniones realizadas con los directivos de PACA, y en donde el 100% del personal se encuentra involucrado con una participación activa.

#### 3.1. Establecimiento de Metas

**Tabla 36.- Establecimiento De Metas**

**PERSPECTIVAS DEL BSC**

PROCESO	META	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESULTADOS 2014	% DE CUMPLIMIENTO
<b>PROCESO 1- PERSPECTIVA FINANCIERA</b> Incrementar Ingresos				
<b>Responsable: Departamento Financiero</b>				
Tasa de crecimiento de los ingresos	Incrementar el 0.25% de los productos que la empresa oferta en el segmento de mercado	Trimestral		
Margen De utilidad Neta	Incrementar la Utilidad Neta en 3 %	Semestral		
Índice de variación de costos y gastos totales	Disminuir en un 0.06% los costos y gastos de la empresa	Trimestral		
Período promedio de cobro	Llegar a un ciclo de cobro de 30 días	Trimestral		
Rendimientos de los activos fijos	Aumentar los ingresos generados por los activos en 3 unidades	Trimestral		

**PROCESO 2 – PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

Incrementar clientes y su satisfacción

**Responsable: Departamento Mercadeo**

Participación de la empresa en los mercados seleccionados	Aumentar la promoción de la empresa en el segmento de mercado en un 30%	Trimestral		
Índice de incremento de nuevos clientes	Aumentar el número de clientes en un 110%	Anual		
Puntuación obtenida de cuestionarios	Realizar encuestas para medir la satisfacción de los clientes y llegar a obtener el 100% de satisfacción	Bimensual		
Mantenimiento de clientes actuales	Retención de clientes actuales en el 100%	Anual		

**PROCESO 3 – PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS**

Optimizar y tener procesos internos eficientes

**Responsable: Departamento Producción**

Índice de cumplimiento	Llegar al 90% de cumplimiento en la entrega de producto en forma oportuna	Trimestral		
Índice de Eficiencia	Obtener el 25% de reclamos resueltos para obtener el 100% de procesos internos eficientes	Trimestral		
Software y hardware adecuado a los requerimientos del puesto	Actualizar y aumentar tecnología interna adecuada en un 75%	Semestral		

<p><b>PROCESO 4 – PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE</b> Incrementar cuota de empleados eficientes</p>
--

<p><b>Responsable: Departamento de Recursos Humanos</b></p>
---

Número de capacitaciones anuales	Aumentar los cursos, reuniones, seminarios para mejorar el desempeño de los empleados	Anual		
Índice de satisfacción del empleado	4 eventos	Trimestral		

### 3.2. Ingeniería de Indicadores

#### PERSPECTIVA FINANCIERA

Se han tomado en cuenta diferentes aspectos que llevarán a la empresa a un control adecuado el cual permita ir rectificando constantemente las desviaciones de las metas financieras:

**Tabla 37.- Ingeniería De Indicadores**

#### Objetivo Específico: Incrementar Ventas

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	Incrementar ventas
<b>ESTRATEGIA</b>	Mayor promoción de los productos para incrementar ventas
<b>INDICADOR</b>	Tasa de crecimiento de los ingresos
<b>META</b>	Incrementar el 0.25% de los productos que la empresa oferta en el segmento de mercado
<b>FORMULA</b>	$\frac{(\text{Ventas trimestres 1} - \text{Ventas trimestres 0}) * 100\%}{\text{Ventas trimestres 0}}$
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Trimestral
<b>UNIDADES DE MEDIDA</b>	Porcentaje
<b>FUENTE DE DATOS</b>	Estado de Resultados
<b>INTERPRETACIÓN</b>	<p>Mide la variación que sufren los ingresos de un periodo de tiempo con respecto a otro.</p> <p>Muestra si la estrategia establecida está en función del incremento de las ventas, caso contrario nos permitirá actuar de manera preventiva o correctiva para tomar decisiones, las mismas que nos permitan llegar a la meta propuesta.</p>

**Objetivo Específico: Aumentar la Utilidad Neta**

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	Aumentar la Utilidad Neta
<b>ESTRATEGIA</b>	Mayor control de los gastos de la empresa
<b>INDICADOR</b>	Margen de Utilidad Neta
<b>META</b>	Incrementar la Utilidad Neta en 3%
<b>FORMULA</b>	$(\text{Utilidad Neta}) * 100\%$
	Ingresos
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Semestral
<b>UNIDADES DE MEDIDA</b>	Porcentaje
<b>FUENTE DE DATOS</b>	Estado de Resultados
<b>INTERPRETACIÓN</b>	<p>Mide la proporción de la Utilidad Neta con respecto a los ingresos de un periodo.</p> <p>Da a conocer si el control de gastos cuya estrategia utilizada, permite incrementar la utilidad neta en la empresa, en caso de arrojar resultados de disminución se entenderá que la estrategia no está siendo cumplida para llegar a la meta planificada.</p>

**Objetivo Específico:** Mejorar control en costos y gastos

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	Mejorar control en costos y gastos
<b>ESTRATEGIA</b>	Mejorar la eficiencia operativa para controlar los costos y gastos
<b>INDICADOR</b>	Índice de variación de costos y gastos totales
<b>META</b>	Disminuir en un 0.06% los costos y gastos de la empresa
<b>FORMULA</b>	$\frac{(\text{Costos y Gastos 1} - \text{Costos y Gastos 0}) * 100\%}{\text{Costos y Gastos 0}}$
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Trimestral
<b>UNIDADES DE MEDIDA</b>	Porcentaje
<b>FUENTE DE DATOS</b>	Estado de Resultados
<b>INTERPRETACIÓN</b>	<p>Mide la variación que ha sufrido los costos y gastos totales de un periodo de tiempo a otro.</p> <p>Expone que para disminuir los costos y gastos a lo expuesto como meta, se necesita de una eficiencia operativa, es decir de una optimización de los recursos en el nivel productivo.</p>



**Objetivo Específico:** Mejorar políticas de cobro efectivas e inmediatas

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	Mejorar políticas de cobro efectivas e inmediatas
<b>ESTRATEGIA</b>	Definir nuevas y eficaces políticas de cobro
<b>INDICADOR</b>	Periodo promedio de Cobro
<b>META</b>	Llegar a un ciclo de cobro de 30 días
<b>FORMULA</b>	$90$ (Ingresos / Cuentas por Cobrar)
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Trimestral
<b>UNIDADES DE MEDIDA</b>	Días
<b>FUENTE DE DATOS</b>	Estado de Resultados Y Balance General
<b>INTERPRETACIÓN</b>	<p>Mide el tiempo que transcurre entre la facturación y el pago final del cliente.</p> <p>Muestra si la estrategia establecida está en función de la meta propuesta del cobro a los clientes dentro de 30 días, de no ser así se permitirá actuar de manera inmediata y buscar otras alternativas que funcionen y así llegar a cumplir lo establecido.</p>

**Objetivo Específico:** Incrementar la utilización de los activos

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	Incrementar la utilización de los activos
<b>ESTRATEGIA</b>	Control sobre los activos de la empresa
<b>INDICADOR</b>	Rendimientos de los activos
<b>META</b>	Aumentar los ingresos generados por los activos en 3 unidades
<b>FORMULA</b>	Ingresos Totales
	Activos Totales
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Trimestral
<b>UNIDADES DE MEDIDA</b>	Unidades
<b>FUENTE DE DATOS</b>	Estado de Resultados Y Balance general
<b>INTERPRETACIÓN</b>	<p>Mide los Ingresos generados por la empresa con los activos existentes en un momento determinado.</p> <p>Ayuda a optimizar todos los activos con que cuenta la empresa en un 100% de su capacidad para generar y aumentar ingresos mediante un control adecuado de los mismos.</p>

### **LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá la generación de ingresos. El objetivo principal se centrará siempre en la obtención de una mayor cuota de mercado, la cual se verá reflejada en proporción a los ingresos de la empresa en un mercado dado.

Es importante considerar la identificación de segmentos de mercados en los que se va a competir estudiando las preferencias de los clientes en cuanto a productos, precio, calidad, funcionalidad, imagen y prestigio.

La satisfacción de clientes que la empresa traducirá en fidelidad, retención de los clientes actuales, rentabilidad e incluso el incremento de nuevos clientes, los cuales se detallan en cada uno de los siguientes cuadros:

**Objetivo Específico:** Aumentar la cuota de mercado

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	Aumentar la cuota de mercado
<b>ESTRATEGIA</b>	Mejora del producto/servicio que oferta la empresa resaltando el valor agregado de los mismos, para fortalecer el posicionamiento de la organización en el segmento de mercado
<b>INDICADOR</b>	Participación de la empresa en los mercados seleccionados
<b>META</b>	Aumentar la promoción del producto/servicio que oferta la empresa en el segmento de mercado en un 30%
<b>FORMULA</b>	Ingresos Totales Ingresos del mercado seleccionado
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Trimestral
<b>UNIDADES DE MEDIDA</b>	Porcentaje
<b>FUENTE DE DATOS</b>	Estado de Resultados , Ingresos del Sector
<b>INTERPRETACIÓN</b>	Mide la participación de la empresa dentro de los diferentes tipos de mercado seleccionados  Muestra la participación que tenemos en cada mercado seleccionado y los ingresos que reciben por cada uno de ellos, mediante la estrategia utilizada que permitirá llegar a extender el mercado y de esta manera llegar al objetivo.

**Objetivo Específico: Aumentar el número de clientes**

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	Aumentar el número de clientes
<b>ESTRATEGIA</b>	Brindar calidad en productos, aumentar publicidad, brindar facilidad de pagos a posibles clientes
<b>INDICADOR</b>	Índice de incremento de nuevos clientes
<b>META</b>	Aumentar el número de clientes en un 110%
<b>FORMULA</b>	$\frac{\text{Número de clientes 1} - \text{Número de clientes 0}}{\text{Número de clientes 0}}$
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Anual
<b>UNIDADES DE MEDIDA</b>	Porcentaje
<b>FUENTE DE DATOS</b>	Estado de Resultados
<b>INTERPRETACIÓN</b>	<p>Mide el porcentaje en que la empresa ha atraído nuevos clientes.</p> <p>Expone en que porcentaje se está aumentando los clientes en la empresa, por medio de la estrategia que se propuso y con ello se puede establecer si es suficiente para atraer clientes o se debe reformular la estrategia en caso de no cumplir con la meta.</p>

**Objetivo Específico: Medir la satisfacción del cliente**

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	Medir la satisfacción del cliente
<b>ESTRATEGIA</b>	Evaluar la satisfacción del cliente para determinar si los productos que comercializa la empresa son satisfactorios (Mediante encuestas)
<b>INDICADOR</b>	Puntuación obtenida de encuestas
<b>META</b>	Realizar encuestas para medir la satisfacción de los clientes y llegar a obtener el 100% de satisfacción.
<b>FORMULA</b>	Encuestas de Satisfacción
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Bimensual
<b>UNIDADES DE MEDIDA</b>	Porcentaje
<b>FUENTE DE DATOS</b>	Clientes Principales
<b>INTERPRETACIÓN</b>	<p>Mide el nivel de satisfacción de los clientes de los productos brindados según criterios de evaluación.</p> <p>Permite dar a conocer si el cliente está satisfecho con el producto/servicio que está recibiendo por la empresa y si por el contrario no se siente el cliente satisfecho acoger los requerimientos y/o sugerencias para mejorar y llegar al objetivo planificado.</p>

**Objetivo Específico: Retener clientes actuales**

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	Retener clientes actuales
<b>ESTRATEGIA</b>	Identificar las necesidades del cliente de manera clara, y adelantarse a los requerimientos para entregar productos que cumplan con los requisitos que ellos requieran
<b>INDICADOR</b>	Mantenimiento de clientes actuales
<b>META</b>	Retención de clientes actuales en el 100%
<b>FORMULA</b>	Cientes que vuelven a comprar los productos que ofrece la empresa
	Total de Clientes del período anterior
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Anual
<b>UNIDADES DE MEDIDA</b>	Porcentaje
<b>FUENTE DE DATOS</b>	Base de datos de clientes
<b>INTERPRETACIÓN</b>	<p>Refleja el porcentaje de la conservación de la relación con clientes existentes del negocio.</p> <p>Sigue la pista al porcentaje de clientes que retiene o mantiene la entidad, la investigación y desarrollo parte importante para adelantarse o anticiparse a los requerimientos para de esta manera mantener en un 100% a los clientes potenciales de la empresa.</p>

## **PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS**

Las actividades y procesos claves que permiten establecer los objetivos específicos, los cuales se detallan en el siguiente cuadro, garantizarán la satisfacción de los accionistas, clientes y socios.

Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se basan en la medición de costos, calidad, producción y tiempo; sin embargo, el mejorar estos indicadores no siempre conduce a una mejora de la competitividad, a menos que se pueda superar a los competidores en todos los puntos, y éstas perspectivas de los objetivos e indicadores se derivan de estrategias claras del accionista y del cliente seleccionado.

La oferta de servicio acorde a las necesidades de los clientes se basa en un proceso de innovación que incluye entre otras cosas la entrega de beneficios que valorarán los clientes en el mañana y en la manera de adelantarnos para entregar esos beneficios. Además de la innovación es importante recalcar las operaciones que forman parte de la empresa y sus principales características relacionadas, y diferenciándolas como son tiempo, calidad y costo.

Las sugerencias que generan los empleados formados e incentivados, y las mejoras en la productividad, han de revertir en una mejora de los procesos.

**Objetivo Específico:** Optimizar el tiempo de entrega del producto

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	Optimizar el tiempo de entrega del producto
<b>ESTRATEGIA</b>	Establecer un cronograma adecuado de actividades y registrar de manera clara cada requerimiento del cliente
<b>INDICADOR</b>	Índice de cumplimiento de entrega del producto al cliente
<b>META</b>	Disminuir trimestralmente los incumplimientos en un 90%
<b>FORMULA</b>	Número de Pedidos entregados en la fecha acordada
	Número de Pedidos Totales
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Trimestral
<b>UNIDADES DE MEDIDA</b>	Porcentaje
<b>FUENTE DE DATOS</b>	Planificación y Facturas despachadas y entregadas
<b>INTERPRETACIÓN</b>	<p>Mide el cumplimiento de la planificación de entrega de los productos en el momento oportuno.</p> <p>Expone si un adecuado cronograma de actividades, proporciona disminuir el índice de incumplimiento de entrega de producto, además que servirá de ayuda para optimizar el tiempo y recursos en la empresa.</p>



**Objetivo Específico:** Efectivizar los procesos internos

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	Efectivizar los procesos internos
<b>ESTRATEGIA</b>	Conocer y evaluar la participación activa del personal para que no se obtenga reclamos por parte del cliente
<b>INDICADOR</b>	Reclamos resueltos del total de reclamos
<b>META</b>	Llegar al 100% de reclamos resueltos y hacer que el servicio que brinda la empresa obtenga cero reclamos por parte del cliente
<b>FORMULA</b>	Reclamos resueltos
	Total de reclamos
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Trimestral
<b>UNIDADES DE MEDIDA</b>	Porcentaje
<b>FUENTE DE DATOS</b>	Clientes
<b>INTERPRETACIÓN</b>	<p>Mide el número de reclamos que han sido resueltos de manera satisfactoria en un periodo de tiempo determinado.</p> <p>Este indicador permite que al no haber reclamos el cliente este satisfecho con el servicio y producto brindado por parte de la empresa, reconociendo que el mérito lo tienen el trabajador al cumplir con las expectativas del cliente. Además que en el caso de haber reclamos se estudie el hecho que generó tal situación.</p>

**Objetivo Específico:** Aplicar tecnología interna adecuada

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	Aplicar tecnología interna adecuada
<b>ESTRATEGIA</b>	Actualización de software y hardware actual y adecuado para el desarrollo de los trabajos y actividades.
<b>INDICADOR</b>	Software y hardware adecuado a los requerimientos del puesto
<b>META</b>	Aumentar tecnología interna adecuada en un 75%
<b>FORMULA</b>	$\frac{\text{Número de software y hardware existentes}}{\text{Número de trabajadores}}$
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Semestral
<b>UNIDADES DE MEDIDA</b>	Porcentaje
<b>FUENTE DE DATOS</b>	Computadores de la empresa, empleados
<b>INTERPRETACIÓN</b>	<p>Refleja el porcentaje de trabajadores de la empresa que tienen un equipo adecuado a los requerimientos del puesto.</p> <p>A través de la aplicación de la tecnología por parte de los trabajadores se puede establecer el progreso en cuanto a los procesos y actividades en la empresa ya que se permitirá optimizar recursos como el tiempo.</p>

**LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE**

Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como base del desempeño futuro de la empresa y refleja su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Estas competencias están

fundamentadas en las competencias modulares del negocio, que incluyen las capacidades de los empleados como el acceso cada vez más directo al proceso de transacciones a través de sistemas avanzados de información.

Los aspectos personales del empleado están relacionados con su satisfacción, permanencia en la empresa y su productividad, en el desarrollo adecuado de las funciones. El uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegurará la oportuna toma de decisiones y un clima laboral aceptable para afianzar las acciones transformadoras de empresa que conlleven la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Si esta formación va acompañada de una política atractiva de incentivos, lo más normal es que los empleados generen mayores niveles de productividad.

Los indicadores que pueden usarse para informar de la perspectiva de los empleados son de tipo cualitativo (encuestas al persona) y de tipo cuantitativo. Estos últimos pueden ser monetarios (como el dinero invertido en formación) o no monetarios (como el número de sugerencias por empleado):

### Objetivo Específico: Capacitar Empleados

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	Capacitar Empleados
<b>ESTRATEGIA</b>	Incrementar capacitaciones y seleccionar colaboradores para las actividades requeridas
<b>INDICADOR</b>	Índice de empleados que cumplen con los requerimientos del puesto
<b>META</b>	Medir el buen desempeño y las capacidades del empleado para desempeñarse dentro de un determinado puesto de trabajo
<b>FORMULA</b>	Número de empleados que cumplen con los requisitos preestablecidos
	Número total de empleados
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Anual
<b>UNIDADES DE MEDIDA</b>	Porcentaje
<b>FUENTE DE DATOS</b>	Base de datos de Empleados
<b>INTERPRETACIÓN</b>	<p>Mide el número de empleados calificados para desarrollar sus funciones de manera eficiente.</p> <p>Es importante el desarrollo de los trabajadores por medio de capacitaciones para que los mismos tengan la capacidad de desenvolverse ampliamente en sus funciones y lo ejecuten de la mejor manera para cumplir con las perspectivas y de esta manera llegar a la excelencia.</p>

**Objetivo Específico:** Aplicar tecnología interna adecuada

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	Satisfacer al Empleado
<b>ESTRATEGIA</b>	Mejorar los sistemas de información y tecnología, poseer infraestructura física adecuada para mantener buenas relaciones laborales con un buen clima laboral
<b>INDICADOR</b>	Índice de satisfacción del empleado
<b>META</b>	4 eventos/máxima satisfacción
<b>FORMULA</b>	Encuesta de Satisfacción del empleado
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Trimestral
<b>UNIDADES DE MEDIDA</b>	Porcentaje
<b>FUENTE DE DATOS</b>	Empleados
<b>INTERPRETACIÓN</b>	<p>Mide el grado de satisfacción del empleado con todo el ambiente organizacional en el cual desarrolla sus funciones.</p> <p>El trabajador es el principal actor en la empresa ya que los mismos son el motor de la organización, por ello este indicador nos permite darnos cuenta si los trabajadores se encuentran en un entorno en el que se puedan desenvolver, misma estabilidad laboral que permitirá hacer que las funciones se lleven a cabo de la mejor manera.</p>

### 3.3. Evaluación y monitoreo de los indicadores

Con el fin de aplicar lo expuesto se definió el modelo de evaluación y monitoreo de los indicadores de gestión para la empresa.

En este modelo se ingresaron todas las variables que conforman los diferentes indicadores, luego mediante fórmulas se calculan los indicadores establecidos para cada perspectiva.

El indicador nos permitirá conocer información sobre el desarrollo de la empresa, la variable establecerá los distintos valores, bien por sí misma (variable independiente) o en función de otras variables (variable dependiente).

#### Metodología usada para la evaluación y monitoreo

Los indicadores deben ser evaluados de acuerdo a la meta a lograrse. Con el propósito de que la evaluación sea más efectiva y se revise de una manera simple y precisa, se otorga las siguientes calificaciones:

**Excelente.** Se sobrepasa la meta

**Bueno.** Se cumple con la meta

**Malo.** No se cumple con la meta

Para verificar el “comportamiento” de los indicadores de forma precisa e inmediata, se asigna colores a las calificaciones de excelentes, buenos o malos, de la siguiente manera:

CELESTE	EXCELENTE
AMARILLO	BUENO
ROJO	MALO

Con este propósito a cada indicador se asigna un criterio de calificaciones medidas en una escala del 100% de cumplimiento de la meta. Así a un indicador se le puede especificar celeste para un cumplimiento mayor del

110%; amarillo para un cumplimiento de 100%; y, rojo para menor del 100% de cumplimiento.

El manejo adecuado del sistema de gestión permitirá cumplir con la visión y misión de P.A.C.A.

### **6.8. Administración de la Propuesta**

El diseño del BSC deberá ser administrada con efectividad en la ejecución de cada una de las actividades, mismo que corresponderá a su Gerente y los jefes de cada área , sin embargo es importante destacar que el éxito no sólo dependerá de las personas responsables, sino del esfuerzo de todo el personal que labora en PACA.

### **6.9. Previsión de la Evaluación**

**Tabla 38.- Previsión de la Evaluación**

<b>Elementos</b>	<b>Desarrollo</b>
<b>6.9.1. ¿Quiénes solicitan evaluar?</b>	La persona responsable de la elaboración de la propuesta con la finalidad de confirmar el cumplimiento de los objetivos propuestos.
<b>6.9.2. ¿Por qué evaluar?</b>	Para el desarrollo de la presente propuesta se ha indagado todos los órganos legales adherentes al tema, no obstante tener presente que es importante realizar una evaluación ya que la herramienta propuesta requiere de monitoreo y control constante para determinar que las actividades se desarrollan con normalidad y no existan desviaciones de ningún tipo que afecten lo

	planificado
<b>6.9.3. ¿Para qué evaluar?</b>	Resulta importante evaluar el modelo propuesto ya que mediante un correcto monitoreo y seguimiento se puede llegar a identificar los aspectos más significativos y hasta lograr resumir el proceso inicial, con la finalidad que sirva de base para proyectos futuros.
<b>6.9.4 ¿Qué evaluar?</b>	<p>Evaluar los principales indicadores propuestos.</p> <p>La comunicación de los procedimientos y marco estratégico a quienes conforman PACA.</p> <p>La satisfacción de los clientes mediante encuesta.</p> <p>El cumplimiento de los objetivos.</p>
<b>6.9.5. ¿Quién evalúa?</b>	La persona encargada de evaluar el modelo propuesto es el Sr. Contador vigilando que se vaya desarrollando, con el fin de culminar los objetivos establecidos.
<b>6.9.6. ¿Cuándo evaluar?</b>	La evaluación deberá realizarse al finalizar el mes para determinar el % de desviación obtenido y tomar medidas correctivas para lograr la consecución de los objetivos propuestos.
<b>6.9.7. ¿Cómo evaluar?</b>	Por medio de análisis y cálculos matemáticos se procederá a evaluar todas etapas que intervienen en el proceso, observando si cada



	<p>una de las etapas se encuentra elaborada acorde al marco legal correspondiente, si se encuentran diseñados según las políticas que maneja la empresa y si los índices establecidos están siendo cumplidos.</p>
<p><b>6.9.8. ¿Con que evaluar?</b></p>	<p>Se requiere para la evaluación tener el conocimiento claro y preciso, que permita elaborar un resumen de los aspectos fundamentales que debe cumplir la propuesta, así como los desfases y variaciones existentes en caso de haberlas.</p>

**Elaborado por:** Elizabeth Eugenio  
**Fuente:** PACA

## 6.10. Conclusiones y recomendaciones



### 6.10.1. Conclusiones

- Para diseñar el BSC, la empresa necesita tener un amplio conocimiento de su situación actual dentro del sector en el que compete, y del entorno que la rodea; debe tener bien formulada su misión, su visión y su estrategia es decir necesita tener un plan estratégico bien definido.
- La carencia de la gestión por procesos es un punto débil de esta empresa, sin embargo con el pasar de los años estos procesos se han ido definiendo pero no de una manera técnica sino más bien por la experiencia que tiene las personas que laboran en PACA, por esta razón no existe una medición clara de los mismos, todo cae en la cotidianidad.
- La ausencia de objetivos medibles no permiten que la empresa centre su atención en la misión y visión; y además la organización no tiene rumbo establecido, simplemente se obtienen resultados dispersos sin un progreso controlado de los mismos.
- Se ha llegado a determinar que el desarrollo del BSC para la empresa, ayuda a la comunicación oportuna de las metas empresariales, lo que permitirá cumplir con los objetivos específicos para cada una de las áreas de la organización.
- Para el diseño del BSC es necesario que todos los niveles de la organización, no solamente brinden su apoyo sino se involucren de una manera responsable en la comunicación por cumplimiento de la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias, para que de esta manera logre la ejecución de los objetivos planteados.
- La definición de objetivos medibles y de indicadores de control adecuados, ayudan a que la empresa no se desvíe de los objetivos

trazados, debido a que se dará el seguimiento y evaluación de los indicadores, el mismo que permitirá conocer el desarrollo de la empresa, tomando correcciones a lo largo del proceso y no cuando los resultados se han dado.

- El BSC no debe ser una suma de indicadores financieros y no financieros organizados en tres, cuatro o cinco perspectivas, estos deben reflejar la estrategia de la organización, y, proporcionar una lógica completa de la descripción de la estrategia que permita a todos los empleados de la organización comprender la misma, y definir su contribución al alinearse a ella.
- Se llega a la conclusión que el manejo adecuado de la información a través del BSC, conduce al mejoramiento de la organización en la empresa, pues el control y evaluación de cada uno de los indicadores permitirá tomar las correcciones necesarias.

### 6.10.2. Recomendaciones

- Para que se lleve a cabo el control integral de gestión en la empresa basada en los parámetros establecidos, es necesario que todo el personal se capacite en el tema para lo cual se recomienda que se lleve a cabo capacitaciones continuas en donde se dé a conocer todos los beneficios de diseñar el Balanced Scorecard y cómo manejarlo. Dando así a los directivos una amplia visión de la importancia de su correcta aplicación y a los empleados lo esencial que es su trabajo para el logro de los objetivos.
- Es importante que la empresa a través de sus directivos determinen objetivos y metas reales para cada indicador y cuando existan datos históricos se proceda a realizar una comparación con estos para saber cómo han ido cambiando y evolucionando.
- Se debe contar con toda la información y datos necesarios para el cálculo de los indicadores, con la finalidad de que su evaluación no resulte una tarea difícil y tediosa que desanime a los involucrados y sobretodo que al final estimule la participación de las personas que están adaptándose al proceso.
- La organización cada año, debe revisar la estrategia asociada para que se realicen los ajustes, apoyados en el cuadro de mando integral. Esto permite acercarnos cada vez más a lo que quiere la organización y lo que se debe hacer para cumplir con dicho propósito.
- Como se indica se debería aplicar un programa de incentivos en función de cumplimiento de metas. Estos son más efectivos cuando están alineados con los objetivos estratégicos.

## **Bibliografía:**

- ALLES, Martha (2012). *Desarrollo Del Talento Humano*. 350 págs.
- BERNAL, Cesar A. (2006). *Metodología de la Investigación*. 183 págs.
- CANDO, Pimbo (2004). *Una guía sobre Planificación estratégica Quito-Ecuador*
- CAMBELL, Dt & Standley. *Metodología de Investigación*. Primera Edición. Editorial Amarrow. Buenos Aires.
- CERTO, Samuel. *Dirección Estratégica*. Tercera Edición
- CUBERO A., Teodoro (2009). *Manual Específico de Auditoría de Gestión*.
- EDITORIAL OCÉANO. *Diccionario de Administración y Finanzas*, 2005
- FRED R. David, (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo primera edición, Pearson Educación, México. Pág. 70.
- GRAIG-COOPER, Michael (1994). *Auditoría de Gestión*.
- HARRINGTON (1994). *Mejoramiento De Los Procesos*.
- HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ y BAPTISTA (2003). *Metodología de la Investigación*. 114 págs.
- HOSKISSON, Hitt, Ireland. (1999). *Administración estratégica, Competitividad y conceptos de globalización*. Tercera edición. Internacional Thomson Editores.1999. Pág.104-105.
- LEVIN, Richard (2004). *Estadística para Administración y Economía*.

MÉNDEZ, Carlos (1999). *Metodología guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas y contables*. México.385 págs.

Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, Decreto Supremo No. 1429 Registro Oficial No. 337, promulgada el 16 de mayo de 1977.

Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. Ley 2000-21. R.O.S 116/10-Julio/2000.

MARÍN M., Henry, (1991).*Cultura, Poder, Y Cambio Organizacional*. España.470 págs.

MENDÍVIL E., Víctor M. (2002). *Elementos De Auditoria*. Quinta Edición

Harvard Business School Press ,The Balanced ScoreCard, Translating Strategy into Action, Boston, 1996

MELINI, Ricardo (2004). *Enfoques En La Auditoría De Estados Contables*. Santa Fe Argentina. Ediciones UNL

MÉNDEZ Á., Carlos E. (2009). *Tecnologías Y Herramientas De Gestión*. Colección textos Facultad De Administración. Primera Edición. Bogotá- Colombia.

MORENO Galo. (2008). *Planificación Estratégica*.

MUÑOZ R., Carlos (2002). *Auditoria en sistemas computacionales*. México. 370 págs.

Oriol, Amat. (2002). *Análisis de Estados Financieros*. España, Pág. 106-107

PÉREZ P., Juan C. (2004). *Los Procesos Y La Gestión Por Procesos En Educación-Herramientas De Mejora De Los Procesos*. Valladolid. 620 págs.

STONER, James. (2001). "Administración". Sexta Edición.

TORCAT M. OMAR *Conceptos y términos básicos relacionados con la administración de empresas*, Venezuela.

YANEL B., Luna. (2003). *Normas Y Procedimientos De La Auditoria Colombia Integral*. Colección Textos Universitarios. Primera Edición. Bogotá.

**Web grafía:**

AMOROS, E. (2007). Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Escuela de Economía, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. (En línea), Disponible <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/231.zip>.  
[Consultado: 02/05/2012]

LOPEZ DE MIRANDA SANDRA, Plan de acción, [www.monografias.com/trabajos72/planaccion.shtml](http://www.monografias.com/trabajos72/planaccion.shtml), 29/06/2010

VALDEZ GERARDO, Glosario de términos económicos, [www.monografias.com/trabajos73/economia/glosario-terminos-economicos.shtml](http://www.monografias.com/trabajos73/economia/glosario-terminos-economicos.shtml), 03/06/2010

MIRNADA JULIO, Glosario de términos y definiciones, [www.monografias.com/trabajos67/glosario-contabilidad.shtml](http://www.monografias.com/trabajos67/glosario-contabilidad.shtml), 03/06/2010



VALDEZ GERARDO, Glosario de términos económicos,  
[www.monografias.com/trabajos73/economia/glosario-terminos-economicos.shtml](http://www.monografias.com/trabajos73/economia/glosario-terminos-economicos.shtml),03/06/2010

GALLO JOSELIN, Glosario de Términos de economía,  
[www.monografias.com/trabajos22/glosario-economia-politica/glosario-economia.shtml](http://www.monografias.com/trabajos22/glosario-economia-politica/glosario-economia.shtml)

A

N

E

X

O

S

ANEXO 1.- RUC

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES



**NUMERO RUC:** 1890011086001  
**RAZON SOCIAL:** PASTIFICIO AMBATO C.A.  
**NOMBRE COMERCIAL:**  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** ESPECIAL  
**REPRESENTANTE LEGAL:** HOLGUIN PAREDES JORGE HUMBERTO  
**CONTADOR:** IGLLON CARRILLO GONZALO RAMIRO

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 15/07/1948      **FEC. CONSTITUCION:** 15/07/1948  
**FEC. INSCRIPCION:** 31/10/1981      **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 20/02/2013

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

ELABORACION DE ESPAGUETIS, MACARRONES, FIDEOS Y OTRAS PASTAS SIN COCER NI

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: ATOCHA - FICOA Barrio: FICOA Calle: AV. LOS GUAYTAMBOS  
 Número: 93-52 Referencia ubicación: A UNA CUADRA DEL HOSPITAL DEL IESS Teléfono Trabajo: 032820158 Apartado  
 Postal: 364 Teléfono Trabajo: 032422180 Fax: 032829808 Email: paca@pastificioambato.com Celular: 0999123908

**DOMICILIO ESPECIAL:**

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
- \* IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** del 001 al 008      **ABIERTOS:** 3  
**JURISDICCION:** \ REGIONAL CENTRO \ TUNGURAHUA      **CERRADOS:** 3

PASTIFICIO AMBATO C.A.  
  
**FIRMA DEL CONTRIBUYENTE**      **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Usuario: ADJC011008      Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR 1560      Fecha y hora: 20/02/2013 11:06:35

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**



**NUMERO RUC:** 1890011086001  
**RAZON SOCIAL:** PASTIFICIO AMBATO C.A.

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

**No. ESTABLECIMIENTO:** 001      **ESTADO:** ABIERTO    **MATRIZ**      **FEC. INICIO ACT.:** 15/07/1948  
**NOMBRE COMERCIAL:**      **FEC. CIERRE:**  
**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**      **FEC. REINICIO:**

ELABORACION DE ESPAGUETIS, MACARRONES, FIDEOS Y OTRAS PASTAS SIN COCER NI RELLENOS  
VENTA AL POR MENOR DE ALIMENTOS EN GENERAL EN PUESTO DE VENTA MOVIL  
PRODUCCION DE MAICENA  
ELABORACION DE CEREALES

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: ATOCHA - FIGOA Barrio: FIGOA Calle: AV. LOS GUAYTAMBOS Número: 03-52 Referencia: A UNA CUADRA DEL HOSPITAL DEL IESS Telefono Trabajo: 032620158 Apartado Postal: 364 Telefono Trabajo: 032422180 Fax: 032629808 Email: paca@pastificioambato.com Celular: 0999123908

**No. ESTABLECIMIENTO:** 002      **ESTADO:** ABIERTO    **LOCAL COMERCIAL**      **FEC. INICIO ACT.:** 20/01/1995  
**NOMBRE COMERCIAL:** SUPER 5 SUPERMERCADOS      **FEC. CIERRE:**  
**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**      **FEC. REINICIO:**

VENTA AL POR MENOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO EN SUPERMERCADO

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: LA MERCED Barrio: LA MERCED Calle: PRIMERA IMPRENTA Número: 04-20 Intersección: 5 DE JUNIO Referencia: A UNA CUADRA Y MEDIA DE LA CASA COMERCIAL AUTOMOTORES NJA Telefono Trabajo: 032423831 Email: paca@pastificioambato.com Telefono Trabajo: 032426157

**No. ESTABLECIMIENTO:** 003      **ESTADO:** ABIERTO    **LOCAL COMERCIAL**      **FEC. INICIO ACT.:** 19/11/2002  
**NOMBRE COMERCIAL:**      **FEC. CIERRE:**  
**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**      **FEC. REINICIO:**

PRODUCCION DE HARINA DE TRIGO

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI CHICO Barrio: SECTOR HUACHI LA JOYA Calle: VIA A BAÑOS Número: SIN Referencia: FRENTE A TEJAMA COMERCIAL Telefono Trabajo: 032414855 Email: paca@pastificioambato.com

**FIRMA DEL CONTRIBUYENTE**      **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**  
**Usuario:** APL011008      **Lugar de emisión:** AMBATO/SOLIVAR 1560      **Fecha y hora:** 20/02/2013 11:08:35

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**



**NUMERO RUC:** 1890011086001  
**RAZON SOCIAL:** PASTIFICIO AMBATO C.A.

**No. ESTABLECIMIENTO:** 004 **ESTADO:** CERRADO **LOCAL COMERCIAL:** **FEC. INICIO ACT.:** 01/07/2006  
**NOMBRE COMERCIAL:** **FEC. CIERRE:** 07/05/2007  
**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:** **FEC. REINICIO:**  
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE FIDEOS

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: PASTAZA Cantón: PASTAZA Parroquia: PUYO Calle: FRANCISCO DE ORELLANA Número: SIN Intersección: JACINTO DAVILA Referencia: A DOS CUADRAS DEL MERCADO DE LOS PLATANOS

**No. ESTABLECIMIENTO:** 005 **ESTADO:** CERRADO **LOCAL COMERCIAL:** **FEC. INICIO ACT.:** 01/10/2008  
**NOMBRE COMERCIAL:** **FEC. CIERRE:** 31/01/2013  
**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:** **FEC. REINICIO:**

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE FIDEOS Y MAICENA

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: CONOCOTO Barrio: SECTOR VALLE DE LOS CHILLOS Calle: AUTOPISTA GENERAL RUMIÑAHUI Número: SIN Referencia: A DOS CUADRAS DEL PEAJE RUMIÑAHUI, PUENTE TRES kilómetros: 6 Teléfono Trabajo: 022322419 Celular: 0994106938 Email: paca@pastificioambato.com

**No. ESTABLECIMIENTO:** 003 **ESTADO:** CERRADO **LOCAL COMERCIAL:** **FEC. INICIO ACT.:** 19/03/2010  
**NOMBRE COMERCIAL:** **FEC. CIERRE:** 31/01/2013  
**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:** **FEC. REINICIO:**

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE FIDEOS Y MAICENA

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: AZUAY Cantón: CUENCA Parroquia: EL BATAN Calle: AV. VENEZUELA Número: SIN Intersección: AMAZONAS Referencia: JUNTO AL LOCAL SOLINAG Teléfono Trabajo: 074091347 Email: paca@pastificioambato.com

  
**PASTIFICIO AMBATO C.A.**  
\_\_\_\_\_  
**FIRMA DEL CONTRIBUYENTE**  
**USUARIO:** APJL011008 **Lugar de emisión:** AMBATO/OLIVAR 1560 **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**  
**Fecha y hora:** 20/02/2013 11:08:35



## ANEXO 2.- GUIA DE ENCUESTA

### Instructivo

- ✓ Seleccione solo una de las alternativas que se propone
- ✓ Marque con una X en el paréntesis la alternativa que usted eligió
- ✓ Por favor solo dé una respuesta a cada pregunta y no deje ninguna en blanco.

### A considerarse:

**Herramientas de gestión.-** Ayudan a controlar periódicamente el cumplimiento de las metas permitiendo tomar acciones preventivas e inmediatas antes que los problemas escalen a niveles muy costosos e irreversibles

**Fecha de Encuesta**.....

Nº	Preguntas	Resp
1.	¿Conoce usted la misión, visión, y objetivos de la entidad?	Si No
2.	¿Se le ha explicado claramente a usted las funciones de su puesto y límites de responsabilidad?	Si No
3.	¿Se realiza cronogramas de trabajo?	Si No
4.	¿Se aplica algún mecanismo para supervisar y monitorear las actividades que se llevan a cabo en su área?	Si No
5.	¿Se coordinan todas las actividades y recursos de la empresa, a fin de facilitar el trabajo?	Si No
6.	¿Conoce usted si la empresa dispone de un organigrama estructural y/o funcional?	Si No
7.	¿Se utilizan incentivos que muestren interés por el trabajo que realiza usted en la empresa?	Si No
8.	¿Se aplican herramientas de gestión para medir el comportamiento y desempeño de un proceso, para tomar acciones correctivas o preventivas?	Si No
9.	¿La comunicación existente con el jefe inmediato es efectiva?	Si No
10.	¿Se siente integrado con la empresa?	Si No
11.	La empresa refleja de manera oportuna sus puntos fuertes, débiles, oportunidades y riesgos existentes?	Si No
12.	Considera usted que la información que recibe es útil e importante para el desarrollo de sus actividades	Si No
13.	Existen oportunidades para dar a conocer sus ideas y compartir las mejores prácticas de conocimientos dentro de su área de trabajo	Si No
14.	¿Se desarrolla en la compañía la comunicación empresarial como una actividad permanente y planificada?	Si No
15.	¿Cree usted que al aplicar el Balanced Scorecard como herramienta de gestión la organización en la empresa mejoraría?	Si No

### ANEXO 3.- NÓMINA DE EMPLEADOS

**PASTIFICIO AMBATO C.A.  
NOMINA PRESONAL**

OFICINA	NOMBRE	CARGO
QUITO	ALCOSER QUITIO HUMBERTO	AYUDANTE DE BODEGA
	ANCHATUÑA PERALTA ROSA	VENDEDOR R(A) RECAUDADOR (A)
	ARMAS ROMERO MARIA	VENDEDOR R(A) RECAUDADOR (A)
	BALAREZO CUEVA CARLOS	GERENTE DE VENTAS NACIONAL
	BARAHONA TAPIE VERONICA D	IMPULSADORA
	BASTIDAS MONTENEGRO JAIRO	VENDEDOR R(A) RECAUDADOR (A)
	BRIONES NAVARRETE MANUEL	SUPERVISOR DE VENTAS
	CASTILLO BONILLA RENATO	AYUDANTE DE BODEGA
	CEDEÑO FERRIN YIMI	AYUDANTE GENERAL
	CEVALLOS ALTAMIRANO JORGE	VENDEDOR R(A) RECAUDADOR (A)
	CEVALLOS GAETE PAUL	VENDEDOR R(A) RECAUDADOR (A)
	CHANGO YANEZ MAYRA	IMPULSADORA
	CHAVEZ GUERRERO CARLOS	VENDEDOR R(A) RECAUDADOR (A)
	CHICAIZA BASANTE OSCAR	VENDEDOR R(A) RECAUDADOR (A)
	CHICAIZA WILSON	VENDEDOR R(A) RECAUDADOR (A)
	CHUQUILLA CEDEÑO SANDRA	VENDEDOR R(A) RECAUDADOR (A)
	CRESPO CEVALLOS LETICIA	CHOFER
	CRUZ LOPEZ AMPARO	ELECTRICISTA
	CURAY FUENTES HUGO	VENDEDOR R(A) RECAUDADOR (A)
	DELGADO CEDEÑO ANA MARIA	VENDEDOR R(A) RECAUDADOR (A)
	FARINANGO ARMIJOS ALEX	VENDEDOR R(A) RECAUDADOR (A)
	FIERRO ROMO YOCONDA ELIZA	VENDEDOR R(A) RECAUDADOR (A)
	FLORES PINEDA ANDRES	FACTURADOR (A)
	GALARZA SIMBAÑA DIEGO	BODEGUERO
	GARCES ESCOBAR WILSON	VENDEDOR R(A) RECAUDADOR (A)
	GUALLICHICO MONGA ANGEL M	AYUDANTE GENERAL
	HERRERA ROMAN CARMEN	VENDEDOR R(A) RECAUDADOR (A)
	LARA FLORES LUIS ERNESTO	AYUDANTE DE BODEGA
	LLUMIQUINGA ASIMBAYA SEGU	JEFE DE AGENCIA
	MARTINEZ SALAZAR MAURO	VENDEDOR R(A) RECAUDADOR (A)
	MEJIA ALBUJA ROSANA	VENDEDOR R(A) RECAUDADOR (A)
	MOLINA ZAMBRANO MARIA	VENDEDOR R(A) RECAUDADOR (A)
	MORA ANDRANGO LORENZO	VENDEDOR R(A) RECAUDADOR (A)
	MORALES CHECA VICTOR HUGO	VENDEDOR R(A) RECAUDADOR (A)
	MOSQUERA MALDONADO LUIS F	CHOFER
	OBANDO PROAÑO VINICIO	CHOFER
	ORTEGA RAMIREZ CARMEN	VENDEDOR R(A) RECAUDADOR (A)
	PROAÑO CALDERON ELEJANDRA	AUXILIAR CONTABLE
	QUILUMBA ALMACHI JUAN	VENDEDOR R(A) RECAUDADOR (A)
	REMACHE PAZ ANGEL CELIANO	VENDEDOR R(A) RECAUDADOR (A)
	RIOFRIO QUITO JORGE	VENDEDOR R(A) RECAUDADOR (A)
	RODRIGUEZ DIAZ WILDER	VENDEDOR R(A) RECAUDADOR (A)
	SACON CEDEÑO ANGIE	IMPULSADORA
SALAZAR MONTEROS KATHERI	IMPULSADORA	
SARAVIA GUAMAN MARLON	VENDEDOR R(A) RECAUDADOR (A)	
SEVILLANO VELASCO LUIS XA	VENDEDOR R(A) RECAUDADOR (A)	
TOAPANTA AGUILAR JAVIER	AYUDANTE GENERAL	
TUFIÑO ALMEIDA EVELYN	VENDEDOR R(A) RECAUDADOR (A)	
VACA GUAMAN JONATHAN	VENDEDOR R(A) RECAUDADOR (A)	
VALENCIA ALVEAR CARLOS	VENDEDOR R(A) RECAUDADOR (A)	

	ZAMBRANO EBERSON	COORDINADOR TRADE MARKETING
	ZURITA JUAN CARLOS	VENDEDOR R(A) RECAUDADOR (A)
	TORRES ALVEAR JORGE LUIS	VENDEDOR R(A) RECAUDADOR (A)
	ACOSTA CHAVEZ YULY TAT	ASISTENTE CONTABLE
	CHAVEZ VALLE DARWIN	CHOFER
	GUALAVISI CHAVEZ JOSE	VENDEDOR R(A) RECAUDADOR (A)
	PAUCAR JACOME CRISTIAN	VENDEDOR R(A) RECAUDADOR (A)
	SANDOVALIN SIMBAÑA JORGE	VENDEDOR R(A) RECAUDADOR (A)
	BAZURTO BRAVO ANGEL	VENDEDOR R(A) RECAUDADOR (A)
	GUANO LOMAS JORGE	VENDEDOR R(A) RECAUDADOR (A)
	LAZO LAZO HENRY	VENDEDOR R(A) RECAUDADOR (A)
	MONTERO QUINTERO MARLON	VENDEDOR R(A) RECAUDADOR (A)
	REINOSO ALBUJA DAVID	VENDEDOR R(A) RECAUDADOR (A)
	TORO HIDALGO ROBERTH	VENDEDOR R(A) RECAUDADOR (A)
<b>AMBATO</b>	ADAME MAIZA SEGUNDO	AMASADOR
	ADAME SANCHEZ MANUEL DARI	MECANICO
	ALARCON VILLACIS MILTON	AYUDANTE GENERAL
	ALBAN MEJIA SILVIA	VENDEDORA
	ALCOSER QUITIO RODRIGO	AYUDANTE DE BODEGA
	ALDAZ ALDAZ ANCIZAR	AYUDANTE BODEGA
	ANALUISA CARRILLO FAUSTO	PESADOR SACADOR
	ANALUISA LAGUA JUAN PROSP	AYUDANTE GENERAL
	ARIAS SALAZAR LEONOR ELIZ	ENVASADO R(A) DE FIDEO
	AZOGUE BAÑO PABLO MAURICI	AYUDANTE GENERAL
	BAEZ PAZMIÑO VICTOR HUGO	VENDEDOR R(A) RECAUDADOR (A)
	BANDA ORTIZ LUIS ABDON	CHOFER
	BARBA CARRASCO ANA DEL PI	AUXILIAR CONTABLE
	BAYAS CONDO ARACELY	ASISTENTE CONTABLE
	BAYAS FUENTES ALEX	AYUDANTE GENERAL
	CAGUANA MORALES EDUARDO	AYUDANTE GENERAL
	CARRION CARRILLO DENIS	IMPULSADORA
	CENTENO ANGAMARCA CARLOS	AYUDANTE DE MOLINERO
	CHADAN POALASIN DARWIN	AYUDANTE GENERAL
	CHAMBA ANALUIZA MARCELO	AYUDANTE GENERAL
	CHANCAY BRIONES JENNY VER	ENVASADO R(A) DE FIDEO
	CHICAIZA CANDO EDWIN BOLI	AYUDANTE GENERAL
	CHIMBORAZO GUAYAN MARCO G	AYUDANTE GENERAL
	CHISAGUANO MIRANDA MARCO	AYUDANTE GENERAL
	CONDEMAITA LASLUISA SEGUN	AYUDANTE GENERAL
	DELGADO ESPINOZA GUADALUP	ENVASADO R(A) DE FIDEO
	DELGADO SALAZAR SIXTO REN	ENVASADO R(A) DE FIDEO
	DELGADO ZURA GUIDO MANUEL	AYUDANTE DE BODEGA
	DIAZ OCHOA JONATHAN	AYUDANTE DE BODEGA
	EUGENIO EUGENIO ELIZABETH	ASISTENTE CONTABLE
	FALCON BAÑO ANGEL	CHOFER
	GAMBOA YANCHA ITALO JOEL	VENDEDOR COBERTURA
	GARCIA SUMBA XAVIER	AYUDANTE MOLINO
	GAVILANES SANCHEZ EDUARDO	CHOFER
	GAVILANEZ VILLACIS CRISTI	AYUDANTE BODEGA
	GONZALES MOSQUERA MERVIS	AYUDANTE BODEGA
	GONZALEZ VILLAFUERTE MAR	VENDEDOR COBERTURA
	GUAÑO TIGSI CESAR RAFAEL	AYUDANTE GENERAL
	GUEVARA DELGADO HECTOR	AYUDANTE GENERAL
	GUEVARA SILVA LUIS	AYUDANTE DE BODEGA
	GUTIERREZ ROBLES ANGEL HU	CHOFER
	GUZMAN FREIRE FRANKLIN	CONTADOR GENERAL
	HERRERA MUÑOZ PEDRO	AYUDANTE BODEGA



HOLGUIN PAREDES JORGE HUM	GERENTE GENERAL
IGLLON CARRILLO GONZALO	CONTADOR GENERAL
JIMENEZ ALARCON ROSMAN AN	BODEGUERO
JORDAN LESCANO OSCAR ALEX	VENDEDOR COBERTURA
LANDA LANDA VICTOR	AYUDANTE GENERAL
LANDA MANOTOA JUAN RAMIRO	CILINDRISTA
LANDA MANOTOA MARIA CARMÉ	ENVASADOR (A) DE MAICENA
LANDA SUPE CARLOS HUMBERT	ENVASADOR (A) DE FIDEO 400 GRAMOS
LANDA SUPE LUIS ALFONSO	AYUDANTE DE MECANICA
LARA MONAR EDIS ALICIA	IMPULSADORA
LASCANO VEGA JUDITH ISABA	AYUDANTE GENERAL
LASLUIA GUANINA LUIS	SUPERVISOR PLANTA
LASLUIA TANQUINO ROBERTH	MENSAJERO
LAURA SANDOVAL CARLOS ANI	CONTROL ESTAMPADORAS AUTOMATICAS
LAURA TELENCHANA SEGUNDO	BODEGUERO
LOPEZ ALBAN EDUARDO FABIA	SUPERVISOR PLANTA
LOPEZ SANCHEZ CRISTIAN	AYUDANTE DE BODEGA
MAISA ANALUIZA WILSON	AYUDANTE DE BODEGA
MALIZA CUSHPA LUIS	AYUDANTE DE BODEGA
MANGUI BERMEO ANGEL IVAN	AYUDANTE GENERAL
MANOTOA LLAMUCA MARIO FID	SACADOR
MAYORGA MANTILLA BETTY	SECRETARIA
MEDINA PEREZ JOSE	AYUDANTE DE BODEGA
MENA CHASI ANA MERCEDES	IMPULSADORA
MENA SOLIZ HUGO	ENVASADO R(A) DE FIDEO
MERA SANTANA EDGAR LEONA	BODEGUERO
MIÑO LOPEZ FERNANDO MARCE	AYUDANTE GENERAL
MIÑO LOPEZ FREDDY LENIN	PORTERO
MOLINA ESPIN HERNAN DOGOB	JEFE DE MECANICOS
MOLINA PEREZ MERCEDES	IMPULSADORA
MONTACHANA PILATASIG LUIS	AYUDANTE DE BODEGA
MONTERO ORMANZA DIANA	AUXILIAR CONTABLE
MOPOSITA MELO VICTOR ALFO	AYUDANTE DE BODEGA
MOPOSITA TIBAN JORGE HUMB	MECANICO
MORALES GARZON ANTONIO	VENDEDOR COBERTURA
MOREIRA ZAMBRANO MARIO	CHOFER
MORETA GUADALUPE ALEX	AYUDANTE DE BODEGA
MOYOLEMA MOYOLEMA MARCELO	AYUDANTE GENERAL
MOYOLEMA SAILEMA CARLOS E	SACADOR
MOYOLEMA SAILEMA GILBERTO	AYUDANTE GENERAL
MOYOLEMA SAILEMA SEGUNDO	CONTROL ESTAMPADORAS AUTOMATICAS
MUÑOZ SANTIANA LAURA	AYUDANTE GENERAL
MUYULEMA SAILEMA ALONSO	AYUDANTE GENERAL
MUYULEMA SEILEMA WILSON R	MOLINERO
NAVAS CHICAIZA ADRIANA	IMPULSADORA
OREJUELA MENDOZA JENNY	IMPULSADORA
ORTIZ MORENO VERONICA	IMPULSADORA
PACHA EUGENIO SEGUNDO ADR	AMASADOR
PACHA POAQUIZA LUIS	AYUDANTE GENERAL
PALIZ MENA OLIVIA GUISEL	SUPERVISOR PLANTA
PAREDES FIALLOS MONICA EL	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
PAREDES LEMA FAUSTO	BODEGUERO
PAREDES NUÑEZ TANNYA EDIT	ENVASADO R(A) DE FIDEO
PAREDES REYES ITALO GEOVA	ELECTRICISTA
PASTE ANALUIZA WILLIAM	AYUDANTE DE BODEGA

PAUCAR LAGUA SEGUNDO	AYUDANTE DE BODEGA
PERALVO ROMAN JAIME	AYUDANTE DE BODEGA
PEREZ CHADAN LUIS ANIBAL	AYUDANTE GENERAL
PEREZ LOPEZ ELENA	AYUDANTE GENERAL
PILCO LANDA JOSE FRANCISC	AYUDANTE GENERAL
PILCO LANDA JUAN AND	ENVASADOR (A) DE FIDEO 400 GRAMOS
PILCO LANDA NICOLAS MATIA	CILINDRISTA
PILLA PALATE HOLGUER FABI	MOLINERO
PILLAJO PILLAJO IRMA NARC	ENVASADO R(A) DE FIDEO
PILLAJO PILLAJO ZONNIA BE	ENVASADOR (A) DE MAICENA
PINTAG CHAFLA JORGE	ENVASADOR (A) DE FIDEO 400 GRAMOS
PINTAG CHAFLA PEDRO	AYUDANTE DE MOLINERO
PINTAG LEMA RODRIGO	AYUDANTE GENERAL
POAQUIZA CAIZA CELIO BOLI	MOLINERO SISCO
PUNINA CHISAG JOSE	AYUDANTE GENERAL
QUEVEDO MESIAS GUSTAVO	AYUDANTE GENERAL
QUINATO TASGACHO DIEGO M	PORTERO
QUIROZ LOOR EUGENIO	AYUDANTE GENERAL
QUITIO LEMA PEDRO	AYUDANTE DE BODEGA
RAMIREZ SILVA BETTY ELIZA	AUXILIAR CONTABLE
RAMOS PACHA RICARDO	AYUDANTE GENERAL
REVELO CALDERON PABLO AND	AUDITOR FINANCIERO
REVELO PEREZ JAIRO ROBERT	BODEGUERO
RIVERA AZOGUE VICTOR ALEJ	AYUDANTE GENERAL
RIVERA LOPEZ RICHARD FABI	AYUDANTE DE BODEGA
RODRIGUEZ VILLAROEL CARLO	AYUDANTE DE BODEGA
ROJAS LLERENA EDGAR	AYUDANTE DE BODEGA
RONQUILLO MORETA EDISSON	ENVASADO
ROSERO PAZMIÑO DIEGO LEON	VENDEDOR R(A) RECAUDADOR (A)
RUIZ GUZMAN JORGE ALBERTO	VENDEDOR R(A) RECAUDADOR (A)
RUMIPAMBA MOROCHO PEDRO	AYUDANTE DE BODEGA
SAILEMA LANDA MARIELA	ENVASADOR (A) DE MAICENA
SALAZAR SEGURA ANGEL VIRG	CHOFER
SANCHEZ SEGOVIA MANUEL EN	CHOFER
SAQUINGA USHIÑA LUIS MARI	CILINDRISTA
SIGCHA POAQUIZA SEGUNDO M	CARPINTERO
SIGCHA SIGCHA CARLOS ISA	AYUDANTE DE BODEGA
SISALEMA PALATE EDWIN ROB	SACADOR
SOPA CAHUANO EDWIN	AYUDANTE DE BODEGA
SUPE SAILEMA EDWIN RAMIRO	CONTROL ESTAMPADORAS AUTOMATICAS
TACOAMAN MORETA FABIAN	AYUDANTE DE BODEGA
TAPIA CORRALES JORGE EDUA	CHOFER
TENETA CHAMBA EDWIN	AYUDANTE DE BODEGA
TIBAN CHILLAGANA JAIME AL	AMASADOR
TIBAN YANCHA MILTON PATRI	AMASADOR
TOAPANTA CARRILLO MYRIAN	AUXILIAR CONTABLE
TOAPANTA YANCHA DANILO	AYUDANTE GENERAL
TOAZA CHADAN LUIS	SACADOR
TUBON CHANGO JOSE	PORTERO
TUQUERES SIGCHA ANGEL EST	SACADOR
TUSA CARRILLO SANTIAGO JA	SACADOR
TUSA GUAMAN SEGUNDO	AYUDANTE GENERAL
TUSTON MEJIA RAMIRO VICEN	CHOFER
TUZA GUAYAN LUIS PATRICIO	CONTROL ESTAMPADORAS AUTOMATICAS
ULLOA TAMAYO LUIS RAFAEL	AYUDANTE DE BODEGA

	VASCONEZ PUCA JORGE	AYUDANTE DE BODEGA
	VILLACIS SALINAS SEGUNDO	MECANICO
	VILLACRES CRUZ FRANKLIN W	PESADOR SACADOR
	VILLAGOMEZ MORETTA MARLIN	AUXILIAR CONTABLE
	VILLEGAS BARONA JORGE HUM	MOLINERO
	ZALDUMBIDE TRONCOSO VER	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
	ZAVALA HOLGUIN FELIX	AYUDANTE DE BODEGA
CUENCA	ARIAS REVILLA SILVIA	SECRETARIA
	BERMEO LLIGUICHUZCA ROBER	VENDEDOR COBERTURA
	CALLE REA YASMIN	AYUDANTE DE BODEGA
	CANTOS MALDONADO SEGUNDO	VENDEDOR COBERTURA
	CEVALLOS APOLO JORGE	AYUDANTE DE BODEGA
	CORONEL MARQUINA JHONY	CHOFER
	MATUTE ORTIZ WILSON	AYUDANTE DE BODEGA
	PERALTA LASSO CRISTIAN	VENDEDOR COBERTURA
	SAGAL MERCHAN JUAN	AYUDANTE DE BODEGA
	SIGUENZA VEGA EDISSON	AYUDANTE DE BODEGA
	SUIN RIVERA CARLOS	AYUDANTE DE BODEGA
	VASQUEZ PERALTA ALVARO	VENDEDOR COBERTURA
	YANZA CASTILLO DIEGO	VENDEDOR COBERTURA

### ANEXO 4.- TABULACIÓN DE RESULTADOS

N.	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		CHI CUADRADO																
	RESp	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	1.1	1.2	2.1	2.2														
1	1	1		1			1		1	1			1	1		1	1		1		1		1		1	1		1		1		1		1	0	2	1										
2	1	1		1			1	1		1			1		1		1	1		1		1		1		1	1		1		1		1		1	0	2	1									
3		1	1				1	1		1			1		1		1	1		1		1		1		1		1		1		1		1		0	1	1	2								
4		1	1				1		1	1			1	1			1	1		1		1		1	1		1		1		1		1		1		0	1	1	2							
5	1		1				1		1		1		1		1		1	1		1		1		1	1		1		1		1		1		1		1	0	2	1							
6	1			1			1		1	1			1	1			1		1		1		1	1		1	1		1		1		1		1		1	0	2	1							
7	1			1			1		1	1			1		1		1		1	1		1		1	1		1	1		1		1		1		1		1	0	2	1						
8	1			1	1		1			1	1			1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		0	1	1	2						
9	1		1				1		1		1		1		1		1		1		1	1			1		1		1		1		1		1		0	1	1	2							
10	1		1				1			1		1	1			1		1	1		1		1		1		1		1		1		1		1		0	1	1	2							
11		1		1	1		1			1	1		1		1		1		1		1		1		1	1		1		1		1		1		1		1	0	2	1						
12		1		1	1			1		1		1	1			1		1		1	1		1		1		1		1		1		1		1		1		1	0	2	1					
13		1	1				1			1	1		1			1	1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		0	1	1	2					
14		1		1	1			1		1	1		1		1		1	1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1	2	0	1				
15		1	1				1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1	2	0	1			
16		1	1				1		1		1		1		1		1		1		1	1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1	2	0	1		
17		1	1				1			1	1			1		1		1		1		1	1		1		1		1		1		1		1		1		1		1	2	0	1			
18		1	1				1		1		1		1		1		1		1	1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		2	1	1	0				
19		1	1				1		1		1		1		1		1		1	1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1	0	2	1		
20		1	1				1		1	1			1		1		1		1	1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		2	1	1	0				
21		1	1				1	1		1			1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		2	0	1		
22		1	1				1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1	2	0	1	
23		1		1	1			1		1	1		1		1		1	1		1		1	1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1	2	0	1	
24		1		1			1		1		1		1		1		1		1		1	1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1	2	0	1
25		1		1	1			1		1	1			1		1		1	1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1	2	0	1	
26		1		1			1	1		1		1		1		1		1		1	1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		0	1	1	2			
27	1		1				1		1	1			1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		0	1	1	2			
28	1		1				1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1	0	2	1	
29		1		1			1		1		1		1		1		1		1		1	1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1	0	2	1





