



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO

TÍTULO

“DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA FÁBRICA DE LACTEOS LEITO S. A. UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN SALCEDO, VÍA A SALACHE PANAMERICANA NORTE DURANTE EL AÑO 2013.”

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría. C.P.A

AUTORAS:

Llumiquina Mendoza Jesica

Toaquiza Padilla Beatriz Elizabeth

DIRECTOR:

Ing. Montenegro Cueva Efrén Gonzalo

Latacunga – Ecuador

Diciembre , 2015

AUTORIA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación **“DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA FÁBRICA DE LACTEOS LEITO S.A. UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN SALCEDO, VÍA A SALACHE PANAMERICANA NORTE DURANTE EL AÑO 2013”**, son de exclusividad responsabilidad de las autoras.

Latacunga, Diciembre del 2015

.....

Llumiyinga Jesica
C.I. 080344646-7

.....

Toaquiza Beatriz
C.I 050326615-7



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Latacunga – Ecuador

AVAL

En mi calidad de director del proyecto de tesis bajo el título de un **“DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA FÁBRICA DE LACTEOS LEITO S.A. UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN SALCEDO, VÍA A SALACHE PANAMERICANA NORTE DURANTE EL AÑO 2013.”** de la Señorita Llumiquinga Mendoza Jesica Jacqueline con C.I. 080344646-7 y Toaquiza Padilla Beatriz Elizabeth con CI.050326615-7 estudiantes de la Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, considero que dicho informe investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes Científicos técnicos suficientes para ser sometidos al Tribunal de Validación que la Carrera y la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe para su correspondiente estudio y aprobación.

Latacunga, Diciembre del 2015

El Director:

.....

ING. MONTENEGRO CUEVA EFREN GONZALO

DIRECTOR DE TESIS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente informe de investigación de acuerdo a las disposiciones, reglamentaciones emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría; por cuanto los postulantes: Llumiquinga Mendoza Jesica Jacqueline y Toaquiza Padilla Beatriz Elizabeth, con el tema de tesis **“DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA FÁBRICA DE LACTEOS LEITO S.A. UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN SALCEDO, VÍA A SALACHE PANAMERICANA NORTE DURANTE EL AÑO 2013”**, Han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometidas al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, Diciembre del 2015

Para constancia firma

.....

Ing. Catalina Rueda

PRESIDENTE

.....

Ing. Fredy Miranda

MIEMBRO

.....

Ing. Isabel Armas

OPOSITOR

AGRADECIMIENTO

Primeramente me gustaría agradecer a Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelad.

A mi director de tesis, Ing. Efrén Montenegro por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

A mis padres por su confianza y apoyo permanente e incondicional y por todo el esfuerzo que hicieron por darme una profesión y hacer de mi vida una persona de bien, gracias por los sacrificios y la paciencia que me han demostrado todo este año.

JESICA

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios ser maravilloso por darme la fuerza, salud y fe para creer lo me parecía imposible terminar. A mi familia que siempre estuvo a mi lado todo este tiempo, principalmente a mi Madre quien gracias a su apoyo incondicional fue padre y madre para mí, a mi hermano quien me incentivo a dar el primer paso, para que mis sueños se hagan realidad....

A mi director de tesis Ing. Efrén Gonzalo Montenegro Cueva, quien con su apoyo total y su amistad. Me apoyo desde los inicios de mi proyecto de manera constante.

También quiero expresar mis agradecimientos a todos los docentes quienes me depositaron sus enseñanzas, a mis compañeros(as) con quienes hicimos un verdadero equipo y demás funcionarios de la Universidad. A todos (as) mil bendiciones y éxitos.

BEATRIZ

DEDICATORIA

A Dios, quien supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante. Por los triunfos y momentos difíciles que me han enseñado a valorar cada día.

A mi madre y a mi padre por ser las personas que me han acompañado y me han brindado su apoyo, comprensión, paciencia, amor, para seguir adelante para convertirme en una profesional.

A toda mi familia a mi hermano y mi hermana y en especial a una persona que estuvo siempre con migo, ayudándome incondicionalmente para seguir adelante y cumplir otra etapa de mi vida.

JESICA

DEDICATORIA

Sin la fe mi Padre Celestial y por la devoción de la Virgencita del Quinche, mis visiones no se habrían hecho realidad.

Mi tesis la dedico con mucho cariño y amor a mi madre Padilla Gallo María Luzmila, por su sacrificio y esfuerzo, por darme una carrera a futuro y por creer en mi capacidad, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre ha estado brindándome su comprensión, cariño y amor.

A mis hermanos y hermanas por ser mi fuente de motivación e inspiración para superarme cada día más, quienes con sus palabras de aliento no me dejaban decaer y así luchar para que la vida me depare un futuro mejor.

BEATRIZ



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

TEMA: “DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA FÁBRICA DE LACTEOS LEITO S. A. UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN SALCEDO, VÍA A SALACHE PANAMERICANA NORTE DURANTE EL AÑO 2013.”

Autoras:

Llumiquinga Mendoza Jesica
Toaquiza Padilla Beatriz Elizabeth

RESUMEN

La presente investigación que se desarrollo está orientada al diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI), por lo que se considera significativo para la empresa. El CMI es considerado como una herramienta de control que sirve para alcanzar el mejoramiento continuo en cada una de las áreas de la organización y reformar la gestión institucional, integrando medidas de seguimiento y control a través de cuatro perspectivas básicas como son: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Esta metodología traduce la estrategia en un conjunto coherente de indicadores para alcanzar la visión institucional. Primeramente se describe a profundidad las bases conceptuales y teóricas que son el sustento de la investigación, como antecedentes de la indagación tenemos la Empresa, Gestión Administrativa, Cadena de Valor, Planificación Estratégica, Cuadro de Mando Integral e Indicadores de Gestión. Luego, se realizó una investigación aplicando entrevistas a los administradores involucrados en las diferentes áreas de la empresa cuya información fue muy importante para el desarrollo de la propuesta. En la fase de propuesta se desarrolló la metodología del CMI, en la cual se define los factores críticos de éxito (FCE) que influyen en la organización, se plantea los objetivos de acuerdo a las cuatro perspectivas del CMI. Posteriormente se formula las estrategias, con las cuales se diseña el mapa estratégico, además se construyen indicadores los cuales ayudan a monitorear el cumplimiento de los objetivos planteados por la Fábrica de Lácteos Leito. Finalmente se elabora un modelo Tablero de Control en el que confluye toda la teoría del Cuadro de Mando Integral.

Palabras claves: Perspectivas, Planificación Estratégica, Cuadro de Mando Integral, Factores Claves de Éxito y Estrategias.



TECHNICA UNIVERSITY OF COTOPAXI
ACADEMIC UNIT OF ADMINISTRATIVE AND
HUMANITIES SCIENCES
Latacunga – Ecuador

THEME: "DESIGN OF A BALANCED SCORECARD IN THE ADMINISTRATIVE MANAGEMENT IN THE MILK FACTORY LEITO S.A. LOCATED IN THE COTOPAXI PROVINCE, SALCEDO CANTON, WAY TO SALACHE NORTH HIGHWAY DURING THE YEAR 2013."

Authors:

Jesica Llumiquinga Mendoza
Beatriz Elizabeth Toaquiza Padilla

ABSTRACT

The present research which was developed is aimed to the design of a Balanced Scorecard (BSC), which is considered significant for the factory. The (BCS) is considered as a control tool used to achieve the continuous improvement in each of the areas of the organization and reform the institutional management, integrating measures of monitor and control through of four basic perspectives such as: financial, customers, internal processes, learning and growing. This method translates the strategy into a coherent set of indicators to achieve the institutional vision. First it described in depth the conceptual and theoretical foundations which are the basis of the research, as background to the inquiry it has the Company, Administrative Management, Value Chain, Strategic Planning, Balanced Scorecard and management indicators. Then, a research was done applying interviews to the managers involved in the different areas of the company whose information was very important for the development of the proposal. At the stage of the proposal the methodology BSC was devolved, in which the critical success factors (CSFs) which influence the organization were defined, the objectives according to the four perspectives of BSC is defined too. Later the strategies were formulated, with which the strategic map is designed; in addition indicators which help to monitor the fulfillment of the objectives set by the Factory of dairy products Leito are built. Finally a model of control panel that joins the whole theory of Balanced Scorecard is elaborated.

Keywords: Perspectives, Strategic Planning, Balanced Scorecard, Key Success Factors and Strategies.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Pág.
PORTADA	i
AUTORIA	ii
AVAL	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	xx

CAPÍTULO I

1.	MARCO TEÓRICO	1
1.1	Antecedentes Investigativos	1
1.2	Categorías Fundamentales	2
1.3	Marco Teórico	3
1.3.1	Gestion Administrativa	3
1.3.1.1	Concepto	3
1.3.1.2	Importancia de la Gestion Administratia	3
1.3.1.3	Proposito de la Gestion Administrativa	4
1.3.1.4	Objetivos de la Gestion Adminstrativa	4
1.3.1.5	Elementos de la Gestion Administrativa	4
1.3.2	Empresa	6
1.3.2.1	Importancia	6
1.3.2.2	Caracteristicas de la Empresa	6
1.3.2.3	Objetivos	7
1.3.2.4	Clasificacion de las empresas	7

1.3.2.4.1	Por la actividad que cumple	7
1.3.2.4.2	Por el tamaño	8
1.3.2.4.3	Por el sector al que pertenece	8
1.3.2.4.4	De acuerdo a la organización del capital	8
1.3.3	Cadena De Valor	9
1.3.3.1	Concepto	9
1.3.3.2	Proposito	9
1.3.3.3	Actividades Primarias	9
1.3.3.4	Actividades Secundarias	10
1.3.3.5	Tipos de Actividad	11
1.3.4	Planificacion Estrategica	12
1.3.4.1	Concepto	12
1.3.4.2	Importancia de la Planificacion	12
1.3.4.3	Etapas de la Planificacion Estrategica	13
1.3.4.3.1	Primera Etapa	13
1.3.4.3.2	Segunda Etapa	13
1.3.4.3.3	Tercera Etapa	14
1.3.4.3.4	Cuarta Etapa	14
1.3.4.3.5	Quinta Etapa	14
1.3.4.3.6	Sexta Etapa	15
1.3.4.3.7	Septima Etapa	15
1.3.4.3.8	Octava Etapa	15
1.3.5	Cuadro De Mando Integral	16
1.3.5.1	Concepto	16
1.3.5.2	Perspectivas del Cuadro Mando Integral	16
1.3.5.3	Pasos para Implementar un CMI	17
1.3.5.4	Tipos de Cadro Mando Integral	18
1.3.5.5	La herramienta basica del CMI con los indicadores	19
1.3.5.6	Vinculacion de los Indicadores del CMI con su estrategia	20
1.3.5.7	Dificultades para la implantacion de un proceso de CMI	20
1.3.5.8	Indicadores	20
1.3.5.9	Factores Criticos de Exitos	21

1.3.5.9.1	Características de los Factores Cíticos de Exitos	21
1.3.5.9.2	Identificación de los Factores Críticos de Exito	22
1.3.6.0	Mapas Estratégicos	22
1.3.6.0.1	Elementos del Mapa Estratégico	23
1.3.6.1	Tablero de Comando	23

CAPÍTULO II

2.1	Breve Caracterización de la Empresa	25
2.1.1	Reseña Histórica	25
2.1.2	Misión	26
2.1.3	Visión	26
2.1.4	Valores	26
2.1.5	Objetivos	26
2.1.6	Políticas de Calidad	27
2.1.7	Estructura Organiacional	27
2.1.7.1	Estructura Orgánica	28
2.2	Antecedentes	29
2.2.1	Justificación	29
2.3	Metodología de Investigación	30
2.3.1	Métodos	31
2.3.2	Tipos de Investigación	31
2.3.3	Técnicas de Investigación	32
2.4	Unidad de Estudio	32
2.5	Entrevistas al Gerente de la Empresa	32
2.6	Análisis del Ambiente Interno de la Empresa	37
2.6.1	Cadena de Valor	37
2.6.1.1	Actividades Primarias	37
2.6.1.1	Logística de entrada	37

2.6.1.2	Operaciones	40
2.6.1.2.1	Procesos de Produccion	41
2.6.1.2.2	Proceso de Leche Pasteurizada	41
2.6.1.2.3	Proceso de Yogurth	42
2.6.1.2.4	Proceso de Elaboracion de Quesos	44
2.6.1.2.5	Proceso de Elaboracion de Naranjadas y Limonadas	45
2.6.1.2.6	Producto Terminado	48
2.6.1.3	Logistica de Salida	48
2.6.1.3.1	Valor Agregado a los productos	48
2.6.1.3.2	Bodega	50
2.6.1.4	Marketing y Ventas	50
2.6.1.4.1	Distribucion	51
2.6.1.5	Infraestructura y Equipamiento de la Empresa	53
2.6.1.5.1	Localizacion de la planta	53
2.6.1.5.2	Ubicación de la empresa	53
2.6.1.5.3	Factores que justifican la localizacion	54
2.6.1.5.4	Instalaciones, Maquinaria y Equipos	55
2.6.1.6	Proceso Administrativo	57
2.6.1.6.1	Proceso Financiero	57
2.6.1.7	Recursos Humanos	58
2.6.1.8	Gestion de Calidad	58
2.7	Micro Ambiente Interno	60
2.7.1	Portafolio de Clientes	60
2.7.2	Portafolio de Proveedores	61
2.7.3	Portafolio de Competidores	62
2.7.4	Productos Sustitutivos	64
2.7.5	Barreras de Entrada	65
2.7.6	Grupos de Apoyo	65
2.7.7	Grupos de Presion	65
2.8	Macro Ambiente Externo	66
2.8.1	Factor Demograficos	66
2.8.1.1	Tamaño de la Poblacion	66

2.8.1.2	Comercializacion del Producto	68
2.8.1.3	Crecimiento de la Economia por sectores	69
2.8.2	Factor Economico	70
2.8.2.1	Inflacion	70
2.8.2.2	Tasa de interes	71
2.8.2.3	Tasa de interes pasiva	73
2.8.2.4	Producto interno bruto (PIB)	74
2.8.2.5	Desempleo	75
2.8.3	Factor Tecnoligico	76
2.8.4	Factor Politicoy Legal	76
2.8.5	Normas Sanitarias	76
2.8.6	Ley de Equidad Tributaria	77
2.8.7	Ley de Seguridad Social	77
2.8.8	Codigo de Trabajo	77
2.8.9	Cambio de la Matriz Productiva	78
2.8.10	Factor Ambiental	79
2.8.11	Globalizacion	79

CAPÍTULO III

3.1	Desarrollo de la Propuesta	80
3.1.1	Introduccion	80
3.1.2	Justificacion	80
3.1.3	Objetivo General	81
3.1.3.1	Objetivo Especificos	81
3.1.4	Modelo Operativo de la Propuesta	81
3.1.5	Definicion de la Empresa	82
3.2	Redefinicion de la Mision y Vision	82
3.2.1.1	Redefinicion de Mision actual	83
3.2.2	Redefinicion de la Vision	83
3.2.2.1	Redefinicion de la Vision Actual	84
3.3	Desarrollo Estrategico Analisis del FODA	84

3.4	Matriz de Confrontacion Foda para Priorizacion	86
3.4.1	Escala de valoracion de relaciones FODA	87
3.5	Posicion Estrategica de la Organización	90
3.6	Estrategias	98
3.6.1	Diseño de estrategias para la fabrica Leito S.A	101
3.6.1.1	Produccion	101
3.6.1.2	Diversificacion Concentrica	101
3.6.1.3	Diversificacion Horizontal	102
3.6.1.4	Diversificacion Conglomerado	102
3.6.1.5	Ventas	102
3.6.1.6	Liquidacion	103
3.7	Matriz de Factibilidad e Impacto	103
3.8	Objetivos Estrategicos Generales	105
3.8.1	Objetivo Financiero	105
3.8.2	Objetivo de Cliente	106
3.8.3	Objetivo de Proceso Internos	106
3.8.4	Objetivos de Aprendizaje y Crecimiento	106
3.9	Identificacion de F. C. E. y F.C. E.de la fabrica	107
3.10	Mapa Estrategico	110
3.11	Formulacion y Priorizacion de Indicadores	114
3.11.1	Indicadores por perspectiva	114
3.12	Propuesta del C.M.I. para la Fabrica Leito S.A	115
3.13	Calculo de Indicadores	116
3.14	Diseño del Cuadro de Mando Integral	118
4	Conclusiones y Recomendaciones	121
4.1	Conclusiones	121
4.2	Recomendaciones	122
4.3	Bibliografias	123
4.4	Anexos	125

ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico N. 1.1	Categorías Fundamentales	2
Gráfico N° 1.2	Ejemplo de la Cadena de Valor	10
Gráfico N° 1.3	Perspectivas el C.M.I.	16
Gráfico N° 1.4	Pasos Para Implementar un C.M.I.	17
Gráfico N° 2.1	Estructura Orgánica	28
Gráfico N° 2.2	Cadena de Valor de la Empresa	37
Gráfico N. 2.3	Procesos de Producción	40
Gráfico N. 2.4	Proceso de elaboración de la leche pasteurizada	41
Gráfico N. 2.5	Proceso de elaboración del yogurt	43
Gráfico N. 2.6	Proceso de elaboración del queso	45
Gráfico N. 2.7	Proceso de elaboración de los refrescos	47
Grafico N. 2.8	Leche Pasteurizada	48
Grafico N. 2.9	Yogurt	49
Grafico N. 2.10	Queso	49
Grafico N. 2.11	Bebidas	50
Gráfico N. 2.12	Llegada del Ingreso de Caja a la Empresa	56
Gráfico N. 2.13	Contratación del Personal	57
Gráfico N. 2.14	Contratación del personal	58
Gráfico N. 2.15	Gestión de calidad	59
Gráfico N. 2.16	Entorno Ambiental	59
Gráfico N. 2.17	Población 2010- 2013	66
Gráfico N. 2.18	Población de Salcedo	67
Grafico N. 2.19	Comercialización del producto	68
Gráfico N. 2.20	Inflación 2010 -2013	71
Grafico N. 2.21	Tasa de Interés Activa	72
Grafico N. 2.22	Tasa de Interés Pasiva	73
Grafico N. 2.23	Producto Interno Bruto (PIB)	74
Gráfico N. 2.24	Desempleo 2010 -2013	75
Grafico N. 3.1	Resultado del Análisis FODA para la Empresa	99
Gráfico N. 3.2	Matriz Estratégica Para La Empresa	100
Grafico N. 3.3	Mapa Estratégico	113

ÍNDICES TABLAS

Tabla N. 2.1	Personal de La Empresa Leito	32
Tabla N. 2.2	Productos que Oferta Leito	48
Tabla N. 2.3	Marketing y Ventas	50
Tabla N. 2.4	Maquinaria	56
Tabla N. 2.5	Equipos y Herramientas	56
Tabla N. 2.6	Portafolio de Clientes	60
Tabla N. 2.7	Portafolio de Proveedores	61
Tabla N. 2.8	Portafolio de Competidores	62
Tabla N. 2.9	Población	66
Tabla N. 2.10	Población Cantón Salcedo	67
Tabla N. 2.11	Comercialización Del Producto	68
Tabla N. 2.12	Crecimiento de la economía por sectores	69
Tabla N. 2.13	Inflación Año 2010 - 2013	70
Tabla N. 2.14	Tasa Activa Año 2010 - 2013	72
Tabla N. 2.15	Tasa Pasiva Año 2010 - 2013	73
Tabla N. 2.16	Producto Interno Bruto (PIB)	74
Tabla N. 2.17	Desempleo 2010-2013	75
Tabla N. 3.1	Componentes de La Misión	82
Tabla N. 3.2	Redefinición de Misión Actual	83
Tabla N. 3.3	Componentes de La Visión	83
Tabla N. 3.4	Redefinición de Visión Actual.	84
Tabla N. 3.5	Análisis FODA de los factores internos y externos	85
Tabla N. 3.6	Tabla matriz de confrontación FODA	88
Tabla N. 3.7	Tabla de matriz FODA para la fábrica de Lácteos	89
Tabla N. 3.8	Referencias y valores de clasificación	91
Tabla N. 3.9	Ponderación - debilidades situación actual	91
Tabla N. 3.10	Ponderación - fortalezas situación actual	92
Tabla N. 3.11	Ponderación - amenazas situación actual	92
Tabla N. 3.12	Ponderación - oportunidades situación actual	93

Tabla N. 3.13	Ponderación - debilidades situación proyectada a 1 año	93
Tabla N. 3.14	Ponderación - fortalezas situación proyectada a 1 año	94
Tabla N. 3.15	Ponderación - amenazas situación proyectada a 1 año	94
Tabla N. 3.16	Ponderación - oportunidades situación proyectada a 1 año	95
Tabla N. 3.17	Ponderación - debilidades situación proyectada a 5 años	96
Tabla N. 3.18	Ponderación - fortalezas situación proyectada a 5 años	96
Tabla N. 3.19	Ponderación - amenazas situación proyectada a 5 años	97
Tabla N. 3.20	Ponderación - oportunidades situación proyectada a 5 años	97
Tabla N. 3.21	Resumen del posicionamiento estratégico	98
Tabla N. 3.23	Identificación de FCE y FCE de la fábrica	108
Tabla N. 3.24	Diseño de objetivos estratégicos específicos	109
Tabla N. 3.25	Matriz de correlación	111

ÍNDICES CUADROS

Cuadro N. 1.1	Cuadro de Indicadores	21
Cuadro N. 2.1	Ubicación De La Empresa	53
Cuadro N. 3.1	Indicadores	114
Cuadro N. 3.2	Cuadro De Mando Integral	118

ÍNDICES FLUJOGRAMA

Flujograma N. 2.1	Adquisición de Materia Prima Directa	38
Flujograma N. 2.2	Adquisición de Materia Prima Indirecta	39
Flujograma N. 2.3	Distribución Del Producto	52

INTRODUCCIÓN

En el Ecuador en los actuales momentos, un modelo de control de gestión ya no es tema únicamente de grandes organizaciones mundiales y locales, sino que se ha convertido en una necesidad para que las pequeñas y medianas empresas fortalezcan su presencia en el mercado, puede realizarse mediante el diseño de un Cuadro de Mando Integral, siendo este un modelo de gestión que conlleva estrategias y factores claves de éxito para la mejora continua de sus procesos.

La empresa en estudio “LEITO S. A.” Es una de las empresas dedicadas a la fabricación y elaboración de productos lácteos y bebidas gaseosas, misma que en la actualidad se encuentra en falencias por qué no cuenta con un sistema de planificación estratégica que permita una correcta toma de decisiones.- Por lo tanto es importante que la empresa cuente con un Cuadro de Mando Integral para el adecuado manejo de sus actividades, además servirá como una herramienta útil para la dirección de la empresa. La presente investigación se desarrollará a la empresa “LEITO S. A.”, Cantón Salcedo, Provincia de Cotopaxi en el año del 2013, misma que contiene tres capítulos.

En el primer capítulo contiene las bases teóricas relacionadas con cada una de las categorías fundamentales iniciando con la gestión administrativa, empresa, cadena de valor, planificación estratégica, cuadro de mando integral e indicadores.

En el capítulo dos se realiza un diagnóstico situacional de la fábrica de lácteos “Leito”, a través de la observación directa, entrevistas, análisis microambiente-microambiente interno y externo de la organización.

En el tercer capítulo se desarrolla la propuesta, se inicia redefiniendo la misión y visión institucional, posteriormente la realización del FODA, después se plantea las estrategias, objetivos según las cuatro perspectivas del C.M.I., además se define los factores claves de éxito que influyen en la organización, para diseñar el mapa estratégico, posteriormente se realiza el cálculo de indicadores y finalmente se construye el diseño del Cuadro de Mando Integral.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes Investigativos

Con relación al tema planteado, observamos que este tema ha sido objeto de investigación previa, que sirvieron de aporte para el desarrollo de esta tesis.

Una de dichas investigaciones se muestra a continuación:

Universidad Técnica de Ambato: “Ing. David Alejandro Núñez Campaña, 2012. Tesis de grado. “Incidencia del Cuadro de Mando Integral en la Gestión Administrativa y Financiera Para Mejorar Resultados Económicos de la Empresa GLOABSA S.A.”

Concluye que el diseño del presente cuadro de mando integral se pretende generar coordinación en el manejo administrativo y financiero con la finalidad de mejorar el comportamiento empresarial en el mercado. Cada una de las perspectivas diseñadas permitirá que la empresa genere un trabajo en equipo, el mismo que conlleve al compromiso interno el cual se refleje en la satisfacción de las necesidades del cliente.

SÁNCHEZ, Gema (2008); (p.34). “Cuantificación y Generación de Valor en la Cadena”; Madrid: Editorial León del Blanco; Tercera Edición: señala a la Cadena de valor “es una herramienta principal de análisis estratégico de costes de un negocio, identifica actividades funciones y procesos de negocio que se ejecuta durante el diseño, producción, comercialización, entrega y el soporte de un producto o servicio.”

LOZANO, Óscar (2008); (p.8). “Estrategias de la Cadena de Valor”; Caracas: Editorial León del Blanco; Séptima Edición: describe que la Cadena de Valor “representa el conjunto de actividades llevadas a cabo por una empresa que van desde la investigación y desarrollo al servicio de posventa. Es un instrumento esencial para el análisis de las ventajas competitivas de la empresa y para ayudar a encontrar maneras de aumentar estas mismas ventajas.”

Por lo que este tema de investigación a desarrollarse se convierte en un privilegio tanto para las investigadoras como para la empresa, misma que servirá como un aporte valioso para el desarrollo productivo y por ende económico Industrial.

1.2 Categorías Fundamentales

Gráfico N° 1.1



Fuente: Anteproyecto de Tesis
Elaborado por: Las investigadoras

1.3 Marco Teórico

1.3.1 Gestión Administrativa

Para interpretar correctamente la metodología de lo que es gestión administrativa se dará a conocer un pequeño concepto sobre qué significa gestión: es la dirección o administración, es decir es el conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa.

1.3.1.1 Concepto.

GOMEZ, Oscar 2005, menciona que “Gestión Administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con la ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control.” **Pág. 352**

TERRY George, 2006, explica que la gestión administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.” **Pág. 301**

Las investigadoras consideran que la Gestión Administrativa es un conjunto de actividades y pasos que sirven como guía, para realizar una adecuada planificación misma que permitirá el cumplimiento de los objetivos planteados.

1.3.1.2 Importancia de la Gestión Administrativa

Es importante porque ayuda a realizar actividades empresariales en forma sistemática para estar económicamente mejor en todos los aspectos sea funcional y laboral, por medio de esta herramienta se puede determinar los procesos, operación, equipo, materiales y personal de una organización, ya que optimiza el tiempo y recursos, lo cual implica que debe estar en constante actualización, los recursos tecnológicos de la organización, puede ser el punto clave de su éxito o de su fracaso, por lo tanto si se requiere de tecnología continuo.

1.3.1.3 Propósito de la Gestión Administrativa

- Dar soporte en la planificación y control de las actividades globales de la empresa.
- Detectar y anticipar las necesidades de financiamiento de la empresa y a su vez seleccionar la combinación de fuentes de financiamiento que permitan satisfacer las mismas de la forma más eficiente.
- Analizar desde un punto de vista administrativo las decisiones de la empresa en cuanto a: inversiones, políticas comerciales, precios de los productos, presupuesto, financiamiento, etc.

1.3.1.4 Objetivos de la Gestión Administrativa

Significa establecer una proyección futura en la cual se debe planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar todas las actividades dentro de un proceso que proporcione resultados satisfactorios utilizando recursos tanto materiales, tecnológicos, financieros y humanos de forma adecuada, sus objetivos son:

- Mantener estabilidad entre las fuerzas internas y externas de trabajo
- Lograr el desarrollo económico, equilibrado y sostenible de la sociedad
- Obtener máxima utilidad y beneficio

1.3.1.5 Elementos de la gestión administrativa.

➤ Planeación

Significa proveer planes específicos para lograr un desarrollo a futuro. Además, los planes son la guía para que:

- a) La organización obtenga sus recursos tanto tecnológico, humanos, materiales que se requieren, para alcanzar los objetivos.
- b) Los miembros de la organización desempeñan funciones ajustadas con los objetivos y los procedimientos elegidos.

➤ **Organización**

Es un proceso administrativo que ordena y distribuye el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización.

➤ **Dirección**

Significa dirigir como mandar, influir, asignar tareas y de la misma forma motivarlos para que cumplan con sus funciones de forma eficiente y eficaz dentro de la empresa, por medio del direccionamiento se obtiene relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos, es decir es una relación estrechamente vinculada por los que se requiere de comunicación en todos y cada de las organizaciones departamentales, lo cual es sustancial para cumplir las metas planeadas por los administrativos o directivos de la empresa.

➤ **Control**

Significa supervisar todas las actividades que se realicen en cada uno de los departamentos, en sus procesos de forma correcta, la cual contiene los siguientes elementos:

- Implantar niveles de desempeño y cumplimiento de objetivos.
- Evaluar los resultados obtenidos con relación a las metas propuestas.
- Confortar los resultados con la utilización de normas y estándares de medición.
- Tomar medidas correctivas cuando se detectan efectos riesgosos que obstaculicen el logro de los objetivos.

Las investigadoras, establecen que, el proceso administrativo constituye un mecanismo idóneo para controlar las actividades organizacionales, esto conlleva al logro de los objetivos siempre y cuando se cumplan a cabalidad las etapas de planificación, organización, dirección y control, el éxito o fracaso de una empresa depende de la calidad de planear organizar y dirigir los procedimientos.

1.3.2 Empresa

(NARANJO, Hnos. 2008), define a la Empresa como la entidad u organización que se establece en un lugar determinado, con el propósito de desarrollar actividades relacionadas con la producción y comercialización de bienes y/o servicio, para obtener una ganancia y satisfacer las diversas necesidades humanas”. **Pag.108**

(ESTUPIÑAN Rodrigo 2003), define a la Empresa como persona jurídica, pública o privada, lucrativa o no lucrativa, que asume la iniciativa, decisión, innovación y riesgos para coordinar los factores de la producción en la forma más ventajosa para producir y/o distribuir bienes y/o servicios”. **Pag.206**

A criterio de las investigadoras se concluye que: la empresa es la unión de capitales con el fin de producir un producto u ofrecer un servicio, para de esta manera satisfacer las diferentes necesidades que existe en la sociedad y crear fuentes de empleo obteniendo utilidades.

1.3.2.1 Importancia.

Es importante porque como unidad económica ayuda al desarrollo económico del país, en el cual se desarrollan diferentes acciones según su actividad económica, por lo tanto se debe considerar la empresa está en la capacidad de brindar bienes y servicios que generan riqueza, y mejorando la calidad de vida de la colectividad y la sociedad.

El manejo de las empresas debe desarrollarse a través de normas y reglamentos que rigen el cumplimiento de sus actividades diarias, es indudable que la generación de riqueza debe ser correctamente distribuida en función de lograr una producción equitativa y brinda mayor desarrollo y sostenimiento al país.

1.3.2.2 Características de las empresas

- **Técnica:** realizar actividades específicas: producir, fabricar, transformar.
- **Comercial:** vínculo entre la empresa y el consumidor en la compra-venta.

- **Financiera:** administración coherente de los recursos financieros, inversión, financiamiento.
- **Dirección:** es el manejo y control de los recursos disponibles para optimizarlos.
- **Rentabilidad:** obtención de lucro o ganancias mediante la satisfacción de necesidades colectivas.

1.3.2.3 Objetivos

- Constituir un conjunto de personas organizadas para cumplir los objetivos previamente establecidos.
- Tratar de conseguir beneficios económicos a través de su actividad: compra-venta de bienes o servicios.
- Crear innumerables fuentes de empleo.

1.3.2.4 Clasificaciones de las empresas

1.3.2.4.1 Por la actividad que cumple

➤ **Comercial**

Aquella que se encarga del acercamiento de los bienes desde el productor hacia el intermediario minorista o al consumidor, sin realizar cambios de forma ni de fondo en la naturaleza de bienes.

➤ **Industrial**

Es aquella que se encarga de la transformación, modificación substancial o leve de ciertos bienes menores en otros mayores con la ayuda de los factores de producción.

➤ **Servicios**

Empresa, creada con el fin de atender ciertas necesidades de características biológicas sentimentales, afectivas y similares.

1.3.2.4.2 Por el tamaño

Las empresas se clasifican en pequeñas, medianas y grandes. El tamaño de una empresa

Está dado por varios factores, entre los cuales los más destacados son:

- Valor del patrimonio
- Volumen de sus activos fijos
- Número del personal
- Superficie o área de utilización, etc.

1.3.2.4.3 Por el sector que Pertenece:

- **Empresas Públicas.-** Constituido con el aporte de capitales del Estado y son creadas sin fines de lucro.
- **Empresas Privadas.-** El aporte del capital corresponde a personas naturales o jurídicas del sector privado, el objetivo primordial de esta entidad es la obtención de lucro.
- **Empresas Mixtas.-** Es la conformación del capital tanto del sector privado como del público, su marco legal lo reglamentan los dos sectores.

1.3.2.4.4 De Acuerdo Con La Organización Del Capital

- **Empresas Unipersonales.-** El capital se conforma por el aporte de una sola persona natural.
- **Sociedades o Compañías.-** Su capital está compuesto por el aporte de varias personas naturales o jurídicas, las sociedades pueden ser: sociedad de personas, en comandita simple y nombre colectivo.
- **Sociedades de capital.-** Lo establecen las empresas de sociedad anónima, de compañía limitada y de economía mixta.

Existen un sin número de empresas que están reguladas por organismos diferentes pero con un único objetivo que se enmarca en el bienestar social y generación de capital, la fábrica de lácteos es sociedades de capital, por lo tanto es una sociedad anónima.

1.3.3 Cadena de Valor

1.3.3.1 Concepto

(**Michael Port 2006**), manifiesta que la Cadena de Valor es un modelo que “comprende actividades primarias (logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicios posventa) y actividades de productos o proceso de producción, gestión de recursos humanos y la infraestructura de la empresa que está compuesta por la gestión general, finanzas y contabilidad planificación, etc.” **Pág. 205**

(**Luis Arimany 2010**), manifiesta que la cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.” **Pág. 101**

A criterio de las investigadoras la cadena de valor es una herramienta de análisis indispensable para conocer los procesos tanto interno como externo de la empresa, conocer cuáles son sus actividades desde inicio a fin, buscando identificar falencias para sustituirlas con estrategias competitivas.

1.3.3.2. Propósito

Identificar las actividades de valor agregado y no agregado, el valor agregado es aquel que se da en actividades de transformación de un producto y las de no agregado son aquellas en las que aunque estén presentes no afecta o no transforma de ningún tipo al producto.

1.3.3.3 Actividades Primarias

El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- **Logística interna:** Comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.

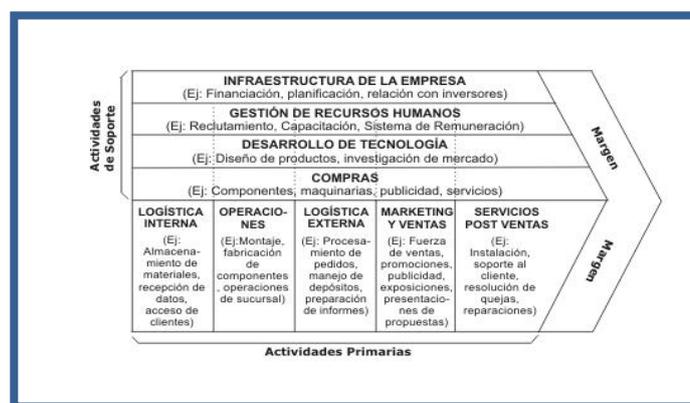
- **Operaciones (producción):** Procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- **Logística externa:** Almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- **Marketing y Ventas:** Actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- **Servicio:** De post-venta o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener, realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.

1.3.3.4 Actividades Secundarias

- **Infraestructura de la organización:** actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- **Dirección de recursos humanos:** búsqueda, contratación y motivación del personal.
- **Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo:** generadores de costes y valor.
- **Compras o abastecimiento:** almacenaje y acumulación de artículos de la mercadería, insumos, materiales.

Gráfico N° 1. 2

EJEMPLO DE LA CADENA DE VALOR



FUENTE: Internet
 REALIZADO POR: Autor "Luis Arimany"

Toda empresa tiene actividades de valor directo, indirecto y de aseguramiento de calidad, los tres tipos no solo están presentes entre las actividades primarias, sino en las actividades de apoyo, estas actividades deberían estar presentes por separado en la cadena de valor cuando:

- Tengan economías diferentes
- Tengan un alto potencial de impacto de diferenciación
- Representen una parte importante o creciente del costo.

La cadena de valor no es una colección de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes, las actividades de valor están relacionadas por eslabones en la cadena de valor, estos son las relaciones entre la manera en que se desempeñe una actividad y el costo o desempeño de otra.

1.2.3.5 Tipos de actividad

Dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo hay tres tipos de actividad que juegan un papel diferente en la ventaja competitiva:

Directas: Las actividades directamente implicadas en la creación de valor para el comprador, como ensamble, maquinado de partes.

Indirectas: Actividades que hacen posible el desempeñar las actividades directas en una base continua, como mantenimiento, programación, operación de instalaciones, administración de la fuerza de ventas, administración de investigación, registro de vendedores, etc.

Aseguramiento de la calidad: Actividades que aseguran la calidad de otras actividades, como monitoreo, inspección o pruebas. Toda empresa tiene actividades de valor directo, indirecto o de aseguramiento de la calidad, el papel de las actividades con frecuencia no se comprende bien, haciendo la distinción entre los tres tipos de actividad importantes para diagnosticar la ventaja competitiva. Las actividades de seguro de calidad también están prevalecientes en casi todas las partes de una empresa.

1.3.4 Planificación Estratégica

Para interpretar la planificación estratégica se dará a conocer el concepto de planificación, es fijar anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y estrategia son actividades que se van a realizar para cumplir los objetivos planteados.

1.3.4.1 Concepto

(SAINZ DE VICUÑA José María, 2012), “Describe a la planificación estratégica como: “Un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.” **Pag.39**

(ROCHE PARIS Fernando, 2005) “Describe a la planificación estratégica como: “Una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones” **Pag.23**

A criterio de las investigadoras la planeación estratégica es aquella que sirve como una herramienta importante dentro de una empresa, ya que por medio del diseño de planes estratégicos ayuda a los funcionarios en la toma de decisiones, con el objetivo de conseguir el éxito, desarrollo y crecimiento empresarial.

1.3.4.2 Importancia de la planificación estratégica

Es importante porque está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, esta constituye una planificación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo en perspectivas fundamentales como son:

- El resultado o porvenir de las decisiones actuales.
- Establece objetivos específicos por cada área en relación con la visión.
- La posesión de guías para la mejor toma de decisiones.
- El análisis del FODA.
- La estructura de planes estratégicos, programas, presupuestos y planes operativos.

En la actualidad la necesidad de una planificación estratégica es importante ya que viviendo en un mundo y mercado globalizado y competitivo, las empresas deben estar enfocadas en una visión clara de sus estrategias para permanecer en el mercado y obtener rentabilidad.

1.3.4.3 Etapas de la Planificación Estratégica

1.3.4.3.1 Primera Etapa:

➤ Misión

Es la razón de ser de la empresa, del porque existe la empresa, su identidad, es decir son las actividades que realiza la empresa en la actualidad para conocer su ámbito o actividad específica.

➤ Ejes Estratégicos

Son líneas básicas que agrupan un objetivo o varios que tienen un ámbito en común, es decir aquí se traduce la estrategia organizacional reflejándose entre ellos la misión.

1.3.4.3.2 Segunda Etapa (Diagnostico Situacional).

Una vez determinada la razón de ser de la empresa y como va estar traducida la estrategia empresarial en base a ejes se desarrollará el análisis situacional de la empresa en base al ambiente interno y externo.

➤ **Ambiente interno.**

Son factores que vienen a ser de responsabilidad propia, mismos que pueden afectar a la empresa sea positiva o negativa, el análisis del ambiente interno detecta el FODA con la finalidad de conocer la situación actual de la empresa.

➤ **Ambiente externo.**

Son factores que se encuentran fuera de la empresa, mismos que no vienen a ser de responsabilidad institucional, ya que estos pueden beneficiar o perjudicar ya sea directa o indirectamente.

1.3.4.3.3 Tercera Etapa

➤ **Valores organizacionales**

Son principios morales, conjuntos de principios, creencias y reglas que están relacionadas de forma moral y funcional, lo moral basado en la ética personal y profesional en cambio la funcional en base al desarrollo y crecimiento laboral.

1.3.4.3.4 Cuarta Etapa

➤ **Definición de la visión**

Dentro del proceso de la planificación estratégica una vez analizado la razón de ser de la empresa, puntos claves del ambiente interno y externo aplicados en valores organizacionales, como cuarta etapa tenemos la visión, que viene a ser la aspiración de lo que se quiere ser a un futuro sea a mediano y largo plazo.

1.3.4.3.5 Quinta Etapa

➤ **Análisis del FODA**

El FODA es una herramienta estratégica que por medio de sus análisis nos permite determinar temas y objetivos estratégicos mismos que serán evaluados para ser aplicados.

➤ **Temas y objetivos estratégicos**

Una vez analizado el diagnóstico situacional de la empresa, en función a sus ambientes se determina los temas y objetivos estratégicos que en relación con la estrategia vienen a ser acciones a largo plazo, con la finalidad de cumplir con la misión organizacional y objetivos planteados.

1.3.4.3.6 Sexta Etapa

- **Toma de decisiones:** Es el momento verdadero de la toma de decisiones.

1.3.4.3.7 Séptima Etapa

- **Programas:** Una vez que se han determinado las alternativas, es necesario elaborar un programa, el cual puede definirse como:
- a) Un esquema en donde se establecen, la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes.
 - b) Permite contemplar las fases de inicio y finalización de las diversas actividades.
 - c) Llamado también cronograma de actividades o Calendarización, se trata de un gráfico de barras, donde la longitud de cada barra representa la duración en días, semanas, meses o años de una actividad.

1.3.4.3.8 Octava Etapa

➤ **Presupuesto**

Los presupuestos en esencia, son programas en los que se les asignan cifras a las actividades, implican una estimación del capital, de los costos, de los ingresos y de las unidades o productos, requeridos para lograr los objetivos.

1.3.5 Cuadro de Mando Integral (C.M.I)

1.3.5.1 Concepto

(KAPLAN Robert NORTON David, 2009)"Un cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores, además permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores." **Pag.18**

(AMO BARAYBAR Francisco,2010), "Plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (managements y stem), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa, es decir es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia." **Pag.10**

Las investigadoras concluyen que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite a las organizaciones medir sus resultados económicos, financieros y administrativos por medio de la implementación de estrategias empresariales con la finalidad de controlar cada una de las actividades que se va desarrollándose dentro de la misma.

1.3.5.2 Perspectivas del Cuadro Mando Integral

Gráfico N° 1. 3

PERSPECTIVAS DEL C.M.I.



FUENTE: Autor "Kaplan y Norton, 2001"
REALIZADO POR: Las Investigadoras

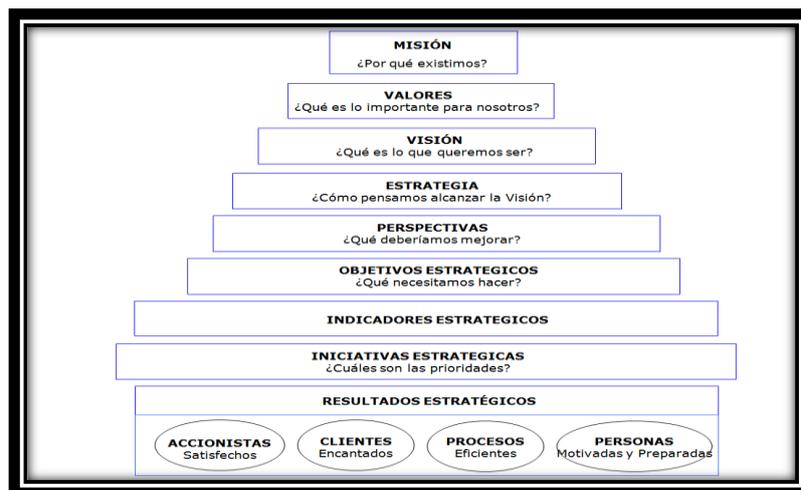
- **Perspectiva Financiera:** Se centra en la creación de valor, incluye prioridad de crecimiento, productividad y rentabilidad.
- **Perspectiva del Cliente:** Se centra en los objetivos que afectan a la presencia y al posicionamiento en el mercado. La empresa debe tener claro a que clientes desea suministrar, teniendo en cuenta los puntos esenciales, y que beneficios quiere ofrecer o como quiere que el cliente perciba a la empresa.
- **Perspectiva de los Procesos Internos:** Las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas.
- **Perspectiva de Aprendizaje y el Crecimiento:** Las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización.

1.3.5.3 Pasos para implementar un CMI.

- **Diseño de una estrategia empresarial consistente y transparente:** debemos tener presente a dónde queremos ir, realizando el análisis FODA, los pasos para implementar el C.M.I. se presenta en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 1. 4

PASOS PARA IMPLEMENTAR UN C.M.I



FUENTE: Autor "Kaplan, R.; Norton, D. (1992)"
 REALIZADO POR: Las Investigadoras

➤ **Establecer una clara diferenciación entre los objetivos**

Estructurales respecto de los organizacionales.

➤ **Comunicación de la estrategia**

Una vez decidida la hoja de ruta tras el análisis preliminar, debe ser comunicada a la organización, con el objetivo de que todo el barco pueda remar en la misma dirección.

➤ **Coordinación de objetivos**

Relacionado con el punto anterior, los objetivos departamentales deben alinearse, para así evitar los indeseados conflictos de intereses que resten fortaleza a los esfuerzos de la organización.

➤ **Trasladar los objetivos a presupuestos**

Esto significa trasladar la importancia cualitativa de los planes a importancia cuantitativa dentro de los presupuestos de la compañía.

➤ **Establecer métricas e indicadores**

Con el objetivo de detectar desviaciones respecto a la planificación, y poder realizar a tiempo los distintos planes correctivos para cumplir en tiempo y forma con los objetivos propuestos

1.3.5.4 Tipos de Cuadro Mando Integral

- **Operativos:** Útiles para la gestión del cambio (innovaciones en la organización) en periodos breves de tiempo
- **Estratégicos:** Definen los objetivos básicos de la organización en relación en su misión y visión a largo plazo.
- **Departamentales:** Específicos para un área de la organización: financiera, dirección, recursos humanos, etc.
- **Organizativos:** definidos según los niveles de responsabilidad.

El CMI es actualmente una poderosa herramienta de gestión en las grandes compañías, que han conseguido adaptarlo a sus necesidades específicas, logrando aglutinar en un solo informe la información necesaria para la gestión, al permitir evaluar sintéticamente la evolución de la compañía, e ilustrar para la toma de decisiones.

1.3.5.5 La herramienta básica del CMI son los indicadores

Es preferible que los indicadores sean de naturaleza numérica, ya que así permitirán el establecimiento de niveles de tolerancia o de desviaciones aceptables dentro del CMI y en su definición hay que escoger aquellos que sean: relevantes, pertinentes, unívocos, objetivos, precisos y accesibles.

Según su naturaleza, encontramos indicadores que miden:

- **La eficacia.** Indican el grado de logro de unos objetivos previamente establecidos. Por ejemplo nivel de temporalidad en las contrataciones.
- **La eficiencia.** Indican el grado de cumplimiento de un objetivo en relación con los costes previamente establecidos. Por ejemplo, la relación entre el éxito de un plan de formación y los recursos utilizados.
- **La economía.** Establecen la relación entre los costes reales y los costes previstos de una actuación. Por ejemplo, el coste final de un proceso de selección en relación con el coste presupuestado.
- **La efectividad.** Miden el impacto de una actuación sobre el medio. Por ejemplo, los indicadores de impacto medioambiental de la organización.
- **La excelencia.** Establecen el grado cualitativo de satisfacción que presentan los usuarios con un servicio. Por ejemplo, la percepción de la celeridad de una gestión.
- **El entorno.** Miden las variables que pueden afectar la actividad de una entidad. Por ejemplos, cambios en la legislación o actuaciones de control de la administración como inspecciones de trabajo.

1.3.5.6 La vinculación de los Indicadores del CMI con su estrategia

- **Indicadores de Resultado:** que son quienes miden la consecución del objetivo estratégico. También se les llama indicadores de efecto. Ej.: El índice de satisfacción de clientes es un indicador de resultado, pues muestran el impacto de las acciones realizadas.
- **Indicadores de Causa:** Miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. También se llaman indicadores inductores, Ej. N° de horas de capacitación de un empleado es un indicador de causa. Mide el esfuerzo que realizamos para conseguir mejores capacidades.
- **Indicadores de Eficiencia:** Miden el grado de utilización de los recursos por el logro de los indicadores de resultado, más adelante se profundizara la metodología de los indicadores financieros y no financieros.

1.3.5.7 Dificultades para la definición e implantación de un proceso de CMI.

Las fallas en el diseño se pueden dar por los siguientes factores:

- Muchos indicadores
- Indicadores poco relevantes
- Indicadores no balanceados
- Falta de alineación con la estrategia

Las fallas en el proceso se pueden dar por:

- Falta de compromiso ejecutivo
- Pocos gerentes relevantes comprometidos
- Mantener el CMI sólo en los niveles superiores.

1.3.5.8 Indicadores

Los indicadores proporcionan información relevante de la actividad económica de la entidad la cual servirá para la correcta toma de decisiones ya sea a corto y largo plazo con la finalidad de medir la estabilidad, la capacidad de endeudamiento, el rendimiento y las utilidades de su empresa.

Cuadro 1. 1
Cuadro de Indicadores

Perspectiva	Indicador
Financiera	Rendimiento sobre la inversión / valor añadido económico Rentabilidad Mix de ingresos / crecimiento Coste de reducción de la calidad
Clientes	Cuota de mercado Adquisición de clientes Retención de clientes Rentabilidad de clientes Satisfacción de clientes
Procesos internos	Calidad Tiempo de respuesta Coste e introducción de nuevos productos
Aprendizaje y crecimiento	Satisfacción de los empleados Retención de los empleados Productividad de los empleados

Fuente: (KAPLAN Robert & NORTON David, 2009)

Realizado por: Las Autoras

1.3.5.9. Factores Críticos de Éxito

(FRANCES Antonio, 2006) “Los factores críticos de éxito constituyen capacidades controlables por la empresa, sobre las cuales deberá actuar para alcanzar ventajas competitivas sostenibles y niveles de rentabilidad superiores a los estándares de la industria.” **Pág. 168.**

1.3.5.9.1. Características de los Factores Críticos de Éxito

Las características son aspectos importantes que se deben tener en cuenta los siguientes:

- Se define en términos de habilidades y recursos.
- Está probado que son factores determinados claves de éxito para los líderes de la industria.
- Están definidos por niveles de mercado, sin que sean particulares de una organización.

- La base para competir entre rivales
- Cambian con el tiempo, por lo que son dinámicos y no estáticos
- Normalmente requieren inversiones significativas y tiempo para su desarrollo
- Su valor se extrae en combinación con otros factores.

1.3.5.9.2. Identificación de los Factores Críticos de Éxito

Ninguna organización realiza todo de manera eficiente es por ello necesario la implementación de estrategias, para determinar los factores críticos de éxitos existen tres preguntas:

¿Qué tareas debe realizar particularmente bien una entidad para que la estrategia tenga éxito?

¿Qué elementos tienen mayor posibilidad de falla y cuales requieren un compromiso adicional en el manejo de recursos económicos, tecnológicos y humanos?

¿Qué actividades ayudaran a lograr una ventaja competitiva?

Una vez que la gerencia o el personal clave de la empresa ha identificado los factores críticos de éxito (FCE) se procede a trabajar en función de ello, para mejorar, examinar y controlar cada uno de los procesos que se maneje dentro de la empresa, así poder medir el rendimiento, la calidad y la competitividad de los mismos

1.3.6.0. Mapas Estratégicos

Es una representación gráfica de los objetivos que la empresa desea lograr, sirve de guía para saber el horizonte a futuro que va tener. El mapa permite observar la relación causa efecto entre los objetivos estratégicos de la empresa. Siendo una representación visual y permitirá comprender de forma fácil y rápida la estrategia.

1.3.6.0.1. Elementos del Mapa Estratégico

Son herramientas para realizarlos mapas estratégicos

Perspectiva: Son puntos claves para la formulación de estrategias en las que se determinan acciones para que la empresa sobresalga.

La perspectiva financiera muestra los resultados alcanzados en un determinado tiempo, el incremento de la rentabilidad, el crecimiento de los ingresos, etc. Luego tenemos la perspectiva de clientes que se encarga de satisfacer las necesidades de los clientes siendo ellos la razón de ser de la empresa.

Después viene la perspectiva de procesos internos es la que identifica aquellos procesos claves que nos permitan ser mejores, para brindar excelentes servicios al cliente. Posteriormente se encuentre la perspectiva de aprendizaje y crecimiento que comprende al recurso humano, recurso tecnológico, con habilidades necesarias que contribuyan a lograr la estrategia de la empresa.

Objetivos Estratégicos: Son objetivos importantes que representan el cambio a una situación mejor impulsan a lograr el éxito de la estrategia. Estos objetivos son seguidos por indicadores financieros y de desempeño.

Las Relaciones Causa- Efecto: El mapa estratégico permite las relaciones causa – efecto con los componentes de la estrategia de una empresa.

1.3.6.1. Tablero De Comando

Son un conjunto de indicadores que sirve para monitorear el alcance de las metas, permite obtener un amplio conocimiento de la situación de la entidad. A continuación se presenta los componentes del tablero de comando.

- **Estrategia:** Son acciones planificadas que las realizan para lograr las metas.

- **Indicadores:** Son medios utilizados para medir los resultados que se ha obtenido en un periodo de tiempo y determinar si se está cumpliendo con el objetivo estratégico, además ayuda a tomar decisiones.
- **Metas:** Se manejan alertas que se observan en colores como las luces de un semáforo, si supero la estrategia verde es decir que la entidad está marchado de acuerdo a los objetivos planteados por lo tanto estamos bien, la alerta amarilla significa que no cumple con la meta de la estrategia provocando bajos rendimientos y es necesario hacer correcciones, en la alerta roja las mediciones indican que no se está cumpliendo la meta

Iniciativas Estratégicas: Son acciones donde las empresas deben centrar sus esfuerzos para alcanzar los objetivos estratégicos. Es necesario priorizar en función de los objetivos estratégicos.

CAPITULO II

2.1 Breve Caracterización De La Empresa

2.1.1 Reseña histórica

Lácteos “LEITO”, empieza en el año 2000 por el Ing. Germán pozo y su esposa Gina Cerda, quienes en la actualidad son gerentes propietarios, posteriormente en el año 2003, se impulsan la creación de una gama de productos para consumo de las familias ecuatorianas estableciendo una producción promedio de 1800 litros diarios de leche distribuidos entre la elaboración de yogurt, leche pasteurizada, quesos, bebidas como naranjadas y limonadas, convirtiéndose así en una sociedad anónima, ya que según la Ley de Compañías su capital está dividido en acciones negociables y sus accionistas responden únicamente por el monto de sus aportaciones y se constituye con un mínimo de dos socios sin tener un máximo, actualmente se encuentran elaborando 20 personas en todas las áreas de la fábrica.

Lácteos “LEITO” ha logrado cubrir principalmente la zona central del país, en tiempos anteriores ha reflejado en grandes éxitos. Por tal razón hoy en día la empresa necesita crecer, llegar a nuevos mercados a nivel nacional, no solo quedarse dentro de la Provincia de Cotopaxi. Y por ello una de los objetivos que tiene la empresa es ser más competitivos no solo en su sistema de producción sino también crear nuevos sistemas como el cuadro de mando integral, el mismo que organiza en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos, formación y crecimiento; gracias a ellos se crea un proceso continuo que proporciona información periódica a la empresa y facilita la toma de decisiones gracias al nivel de cumplimiento de los objetivos definidos previamente mediante indicadores de control.

2.1.2 Misión

Producir alimentos de calidad, pensando en la nutrición y salud de las familias, con un gran sentido de responsabilidad social y fundamentando su crecimiento en el desarrollo de sus colaboradores.

2.1.3 Visión.

Ser una empresa líder e innovadora en productos lácteos en la zona centro que contribuya al desarrollo de su comunidad y crecimiento de sus integrantes.

2.1.4 Valores.

- Trabajo en equipo.
- Respeto integral a la persona.
- Compromiso con la misión y visión de la empresa.
- Capacitación y entendimiento.
- Pasión por la mejora continua y las nuevas ideas.

2.1.5 Objetivos.

A fin de lograr las metas establecidas, la empresa lácteos “LEITO” se plantea los siguientes objetivos:

- Incrementar el volumen de ventas a nivel nacional ofreciendo un producto de calidad que satisfaga las necesidades del cliente.
- Ampliar progresivamente la comercialización directa a los distribuidores que trabajan con los intermediarios, ofertando precios justos y mejorando su calidad.
- Mejorar los costos de producción, comercialización, organización así como la selección y tratamiento de la materia prima para obtener productos de primera calidad.
- Posesionarse en el mercado tanto local como nacional.

2.1.6 Políticas de Calidad

Lácteos Leito para brindar un buen producto ha desarrollado algunas políticas que permiten satisfacer las necesidades de nuestros consumidores y colaboradores de la empresa como son:

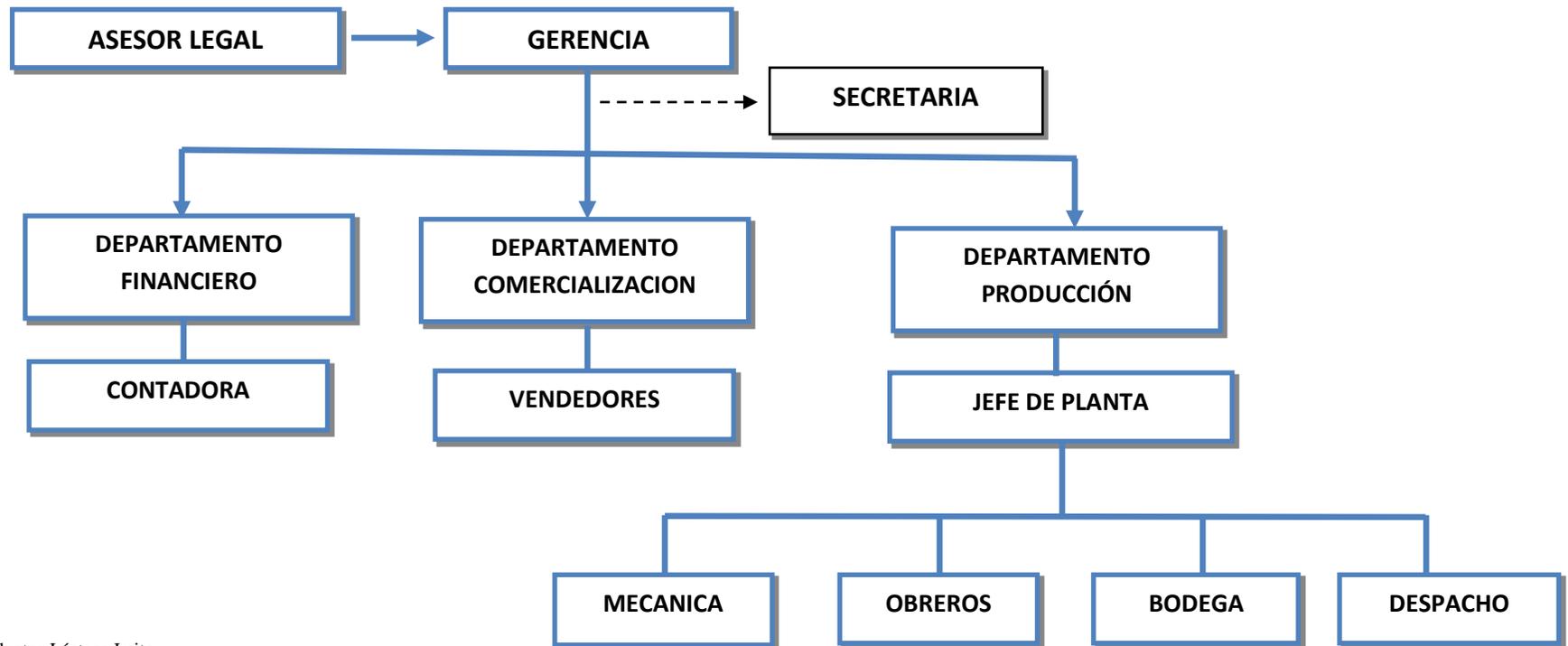
- Satisfacer a nuestros clientes de forma integral, no sólo brindándole productos de excelente calidad, sino también un excelente servicio.
- Elaborar productos lácteos de acuerdo a los requerimientos técnicos exigidos por las autoridades competentes y por los clientes.
- Asegurar las condiciones higiénicas y sanitarias de nuestros productos a través de la implementación de sistemas.
- Utilizar herramientas de medición que nos permitan evaluar los niveles de satisfacción del cliente y la calidad de nuestros productos.
- Desarrollar actividades de capacitación al personal, que nos permitan ampliar los conocimientos y mejorar nuestras prácticas de manufactura.
- Fomentar los valores y las metas corporativas al recurso humano para obtener así una visión acorde con la empresa.
- Mejorar nuestras prácticas de manufactura.
- Fomentar los valores y las metas corporativas al recurso humano para obtener así una visión acorde con la empresa.

2.1.7 Estructura Organizacional

Lácteos Leito, básicamente su estructura organizacional se encuentra definida por un gerente, y diferentes departamentos como (financiero, comercialización y producción) y los colaboradores de la planta.

2.1.7.1 Estructura Orgánica

Gráfico N° 2.1
Estructura Orgánica



Fuente: Productos Lácteos Leito
Elaborado por: Las Investigadoras

2.2 Antecedentes

“LEITO” S.A, es una industria láctea con casi 14 años en el mercado ecuatoriano, se inició bajo el sueño de un visionario, un sueño grande contra todo pronóstico.

Todo comenzó en el año 2000, cuando Don Germán Pozo junto con su esposa Doña Gina Cerda tenían un negocio de expendio de leche, contaban con una camioneta con la que ellos dejaban la leche en botellas a sus clientes.

“LEITO” S.A, tiene con Misión: elaborar productos lácteos de un alto valor nutritivo para un gran sector de la población, empleando materia prima de la mejor calidad, recursos tecnológicos de vanguardia y con un equipo humano profesional. Su principal valor es el compromiso de satisfacer a sus clientes, manteniendo siempre la ética, responsabilidad y calidad como pilares de la actividad que realizan.

Su Visión es: innovar el desarrollo agropecuario reconociendo su esfuerzo y estimulando una producción de calidad y con ello ofrecer un servicio a la comunidad, brindando productos altamente nutricionales que alimenten y ayuden a combatir la desnutrición de las futuras generaciones, considerando el liderazgo en el mercado nacional.

2.2.1 Justificación

La actividad lechera tiene un gran significado para la economía ya sea por diversos motivos y magnitudes, como la generación de ingresos y fuentes de empleo.

En la Provincia de Cotopaxi, Cantón Salcedo, se encuentra ubicada la fábrica de lácteos “LEITO” S.A, la cual se dedica a la elaboración y producción de productos lácteos y bebidas ácidas, esta fábrica fue fundada en el año 2000 por su representante legal el Sr. Germán Pozo y su esposa Gina Cerda, el cual cuenta con un valor de \$200.000,00 dólares en activos fijos, además cuenta con 20 personas en el sector laboral, los cuales están distribuidos en tres departamentos como son el de contabilidad, almacenamiento y de producción.

La razón de la propuesta del diseño del Cuadro de Mando Integral en la gestión administrativa en la fábrica “LEITO S.A.”, es que la misma cuente con herramientas de control en sus actividades, utilizarlas óptimamente como por ejemplo para optimizar los procesos en la producción, que le permitan a “LEITO S.A.”, mantenerse en el posicionamiento aceptable en el mercado de la elaboración de productos lácteos y bebidas acidas.

Debido a la gran competencia del mercado y a la reducción de las ventas de los productos, se tiene la necesidad de realizar el Cuadro de Comando Integral como una herramienta de gestión que le permita a la organización medir los resultados financieros, la satisfacción del cliente, operaciones, la capacidad del talento humano para producir y ser competitivo. Es necesario realizar el Balance Scorecard, ya que implementando esta metodología y la aplicación de los indicadores se determinará el cumplimiento de la estrategia y ofrecer un producto de buena calidad en el mercado para mejorar las ventas y los ingresos económicos.

En “Leito S. A.” Se ha visto la necesidad de realizar una herramienta de Gestión con la finalidad de evaluar y medir todo tipo de resultado que se obtenga durante el desarrollo de las actividades, lo cual ayudara de manera significativa a operar de forma eficiente y efectiva reduciendo costos e incrementando rentabilidad, lo cual se lo realizará durante el año 2013 y durante la ejecución de la investigación de acuerdo a las falencias encontradas se irá corrigiendo paso a paso por medio de capacitaciones a todo lo que concierne al sector laboral.

Esta investigación es factible y de mucha importancia ya que a través del análisis que se obtenga durante el proceso de indagación le permitirá al dueño de la fábrica tomar a tiempo correctamente sus decisiones, además este estudio aporta información valiosa que servirá de material de reflexión y acción sobre lo que debe hacer el dueño de la fábrica, al momento de mejorar procesos, y que acciones tomar para implementar el mismo.

2.3 Metodología de Investigación

El presente trabajo investigativo utiliza un diseño exploratorio, ya que fue el más adecuado para construir el diseño de un Cuadro de Mando Integral en la fábrica, se estableció con el fin de determinar la situación de la empresa y el cumplimiento de sus metas y objetivos, basándonos en su plan estratégico, es un tema que ha sido poco estudiado, las indagaciones son escasas. Los estudios exploratorios esclarecen y delimitan los problemas y nos permiten conocer las variables de interés de la industria.

2.3.2 Métodos

Mediante la aplicación del método inductivo se obtuvo conclusiones generales de indicios particulares, como el conocimiento global de la empresa en cada una de sus áreas, aplicando entrevistas para obtener información actual de la empresa, aplicada a sus altos niveles jerárquicos y empleados como son el gerente propietario Ing. Pozo y su secretaria; Srta. Villalva; jefe de producción el Sr. Robalino y empleados para así concluir con el planteamiento de estrategias y factores claves de éxito que debe seguir el área administrativa para mejorar las deficiencias obtenidas, otro de los métodos utilizados fue el analítico que al momento de su ejecución se logró tener un análisis más amplio de las actividades, plan estratégico y procesos que se utilizan en la Fábrica de Lácteos “LEITO S. A.”, es decir la misión, visión, objetivos, metas institucionales, así como también se recolectará todo lo necesario en relación a los documentos como: nómina de clientes, proveedores, nómina de trabajadores, etc.,

2.3.3 Tipo de Investigación.

El tipo de investigación a través del cual se trabajó, es la Investigación de tipo sistemático, ya que este permitió detallar situaciones, contextos y eventos de la forma como sucede y como se manifiestan. Para la presente investigación se utilizó el método documental ya que por medio de la misma podremos recopilar y analizar información de diversos tipos como son: Documentos, revistas de la institución, periódicos y ahora en la actualidad mediante el Internet.

2.3.4 Técnicas de Investigación

Las investigadoras consideran que para el desarrollo de la investigación disponen de una propuesta que se utilizó aplicando las siguientes técnicas, para de esta forma obtener un conocimiento global sobre la empresa que va a ser investigada.

La entrevista es la conversación que tiene como finalidad obtener información. La entrevista fue aplicada al gerente, secretaria y al jefe de producción donde se conoció así la situación real de la empresa, si cuentan o no con un control de sus funciones en los departamentos de la institución, mediante su aplicación se obtuvo información suficiente, necesaria y competente de la fábrica. Además como otra técnica de investigación se utilizó la observación en su totalidad la cual es representada mediante fotografías.

2.4 Unidad De Estudio.

La Unidad de estudio que determinaron las Investigadoras, es el universo con el que está conformada la fábrica de Lácteos Leito S.A., ubicada en la Provincia de Cotopaxi, cantón Salcedo, durante el año 2013, su investigación contará con el siguiente personal:

Tabla N° 2.1
PERSONAL DE LA EMPRESA LEITO

INVOLUCRADOS	POBLACIÓN
Gerente	01
Secretaria	01
Cliente	01

Fuente: Productos Lácteos Leito
Elaborado por: Las Postulante

2.5 Entrevistas al gerente propietario de la Empresa

Entrevista N.- 01

Entrevista dirigida al gerente propietario de la fábrica de productos Lácteos S. A.

1.- ¿Cree usted que es fundamental tener estrategias empresariales que ayuden a aumentar la rentabilidad de su negocio?

Claro las estrategias son muy importantes para que las empresas crezcan y puedan alcanzar los objetivos que se han planteado a largo plazo. La implementación de estrategias es importante para conocer a cabalidad las funciones que se realizan dentro y fuera de la empresa, con la finalidad de poder analizar cada uno de sus factores.

2.- ¿Conoce usted de que se trata el Cuadro de Mando Integral o conocido también Balance Scorecard?

Desconozco lo que es un cuadro de control de gestión, se le da una breve explicación de la metodología de un cuadro de mando integral o que es lo mismo un cuadro de control de gestión

3.- ¿Cree usted que es importante el apoyo de un cuadro de control de gestión para registrar cada una de las actividades que se realiza en su empresa?

Si, por que se llevaría a nivel jerárquico un control de cada una de las funciones que se realiza en la industria, conocer donde están las falencias para corregirlas a tiempo y de esta manera lograr que la empresa esta apta para su nueva innovación.

4.- ¿En la empresa para la toma de decisiones el criterio del personal administrativo es solvente?

Cuento con el apoyo de la contadora y la secretaria de la industria, son quienes llevan el mando en la empresa, la contadora en lo que se refiere a lo financiero y la secretaria para el control del recurso humano, proveedores y cualquier otra necesidad que se presente en la fábrica.

5.- ¿Cree usted que es importante tener una estrategia de ventas en varias provincias para ser competitivo en el mercado?

Si a quien no le gustaría eso tener estrategias de ventas para que crezca económicamente la empresa. Pero existe mucha competencia a nivel nacional, lo cual no se ha podido lograr un nivel de aceptación en otras provincias.

6.- ¿Según usted con la idea de la aplicación de un cuadro de control de sus actividades cree usted que se lograra mejorar los ingresos de la empresa?

Si se trata de estrategias y de un control en los procesos de cada área, si me gustaría la aplicación de esta herramienta especialmente que vaya dirigida al control del recurso humano, tiene algún valor la aplicación...?. Nosotras como investigadoras diseñaríamos un modelo de gestión para que usted tenga un mejor control en las funciones que desempeña el personal de su empresa, este cuadro es un programa que usted tiene que comprarlo en otro país o importarlo, para que al momento de instalarlo de acuerdo a nuestro diseño que nosotras le planteamos usted pueda tener un control de sus actividades no solo físicamente sino magnéticamente.

7.- ¿Al realizar la medición de los resultados reflejara información oportuna, cree usted que dicha información le ayude a tomar de mejor manera sus decisiones en el desarrollo de sus funciones?

Si, pienso que con la aplicación de este cuadro de mando integral tomaría decisiones correctamente bajo las funciones que se encuentran en falencias, además me permitiría tener información de calidad diariamente.

Entrevista N.- 02

Entrevista dirigida a la Secretaria de la fábrica de productos Lácteos S. A.

1.- ¿Conoce usted que es un Cuadro de Mando Integral?

No, realmente no tengo idea de lo que significa.

2.- ¿Cree usted que es fundamental tener estrategias empresariales que ayuden a aumentar la rentabilidad de la fábrica?

Pienso que es importante, porque con estrategias se pueden lograr muchas metas y así la empresa volvería a producir más.

3.- ¿Cree usted que es importante el apoyo de un cuadro de control de gestión para registrar cada una de las actividades que se realiza en la empresa?

Si, ya que el personal es lo principal en una empresa, y aquí no existe presión bajo ellos, muchos de ellos descuidan sus puestos de trabajo y pienso que con este modelo de control en las actividades se podría corregir estos errores.

4.- ¿Tenemos conocimiento que usted se encarga del control de la empresa o cualquier necesidad que se presenta en la misma, nos podría proporcionar información sobre la dotación de materia prima, producción y distribución?

Tenemos proveedores que nos dejan su producto aquí y de otro en cambio tenemos que irnos a llevar, en lo que se refiere a al principal recurso de materia prima (leche) tenemos dos carros recolectores que lo traen de sectores aledaños de salcedo y otros nos dejan en la fábrica al igual que con lo q se refiere a envases etiquetas, fundas plásticas, etc. En producción recientemente estamos con una laboratorista quien nos está ayudando para el control de químicos relacionados con cada producto, al igual existe un supervisor quien controla a los trabajadores y en lo que respecta a la distribución tenemos dos vehículos que distribuyen el producto dentro y fuera de la provincia.

5.- ¿En la empresa para la toma de decisiones cada qué tiempo proporciona la información?

Contamos con la contadora que viene cada 15 días, entonces relacionamos información proporcionando así al dueño de la fábrica en ese tiempo.

6.- ¿Según usted con la idea de la aplicación de un cuadro de control en sus actividades, cree usted que se lograra mejorar los ingresos de la empresa?

Sí, porque bajo un sistema de control de cumplimiento relacionado con estrategias se puede mejorar las funciones o actividades que realicemos dentro de la empresa, y esto en si ayudaría mucho especialmente en el área de producción.

7.- ¿Cree usted que con la propuesta de la aplicación del Cuadro de Mando Integral mejorara la calidad de información que se obtiene diariamente?

Sí, porque si esto nos ayudaría a que se tenga información diaria de todo lo que pasa dentro y fuera de la fábrica sería bueno para corregir los errores que se está cometiendo y de tal forma no tener consecuencias a futuro.

8.- ¿Durante el diseño de la aplicación de este Cuadro de Mando Integral, según las falencias encontradas como quisiera usted que se controle, por medio de que estrategias?

Casi no tengo mucho conocimiento de estrategias pero pienso que se debería utilizar al 100% la empresa para producir los productos y buscar personal para promocionar más el producto.

Entrevista N.- 03

Entrevista dirigida al principal cliente que es intermediaria de los productos de la fábrica de productos lácteos Leito S.A.

1.- ¿Vende productos lácteos elaborados por la fábrica Leito S.A. ?

Si, vendo lo que son bebidas como limonadas y naranjadas, leche y yogurt.

2.- ¿Qué tipo de producto lácteo tiene más nivel de aceptación para la venta?

El yogurt es lo que más se vende y el otro producto que le sigue es la leche.

3.- ¿Cuánto tiempo lleva utilizando el producto?

Desde que me puse mi negocio ya van hacer 12 años, pero antes tenía más acogida ahora compran más de la pasteurizado El Ranchito, ya no compran Leito.

4.- ¿Usted consume productos Leito, que producto?

Si pero la leche la leche o las naranjadas, lo que es yogurt es hecho agua y tiene un tufo al final, no me agrada para nada el yogurt es pésimo.

5.- ¿Qué piensa de la fábrica de lácteos Leito, en que debería mejorar?

En sus procesos: como mejorar el sabor, tener más variedad de sabores, darle al yogurt un espesor adecuado.

6.- ¿Ha recomendado usted los productos Lácteos a otras personas?

No, porque no son de buena calidad y bueno lo que a mí me interesa es vender así que adquiero productos lácteos de otras fábricas de donde tienen más acogida.

7.- ¿Hay alguna cosa que le gustaría decirle a la empresa sobre el producto que consume?

Que mejoren sus procesos para dar productos de calidad

2.6 Análisis Del Ambiente Interno De La Empresa

2.6.1 Cadena de valor: Para un mejor análisis del ambiente interno se tendrá en cuenta la cadena de valor ya que por medio de esta herramienta se puede visualizar de mejor manera como son los procesos internos De la empresa.

Gráfico N. 2.2
CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA DE LACTEOS LEITO S.A.



Fuente: Fabrica “Lácteos Leito”
Elaborado por: Las investigadoras

2.6.1.1 Logística de entrada

➤ Transporte de Recolección (adquisición de la leche)

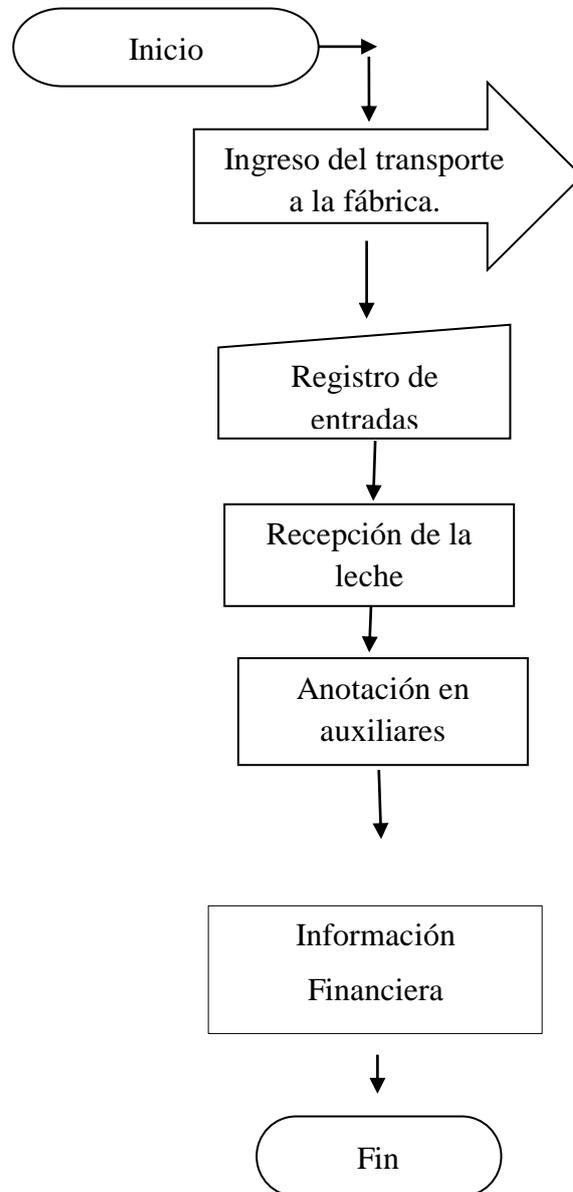
Lácteos “Leito” para el transporte de recolección utiliza dos formas de adquirirla, la primera los productores dejan el insumo a la fábrica y la otra forma es que la fábrica cuenta con un transporte para la recolección, realizando su recorrido por los sectores aledaños del Cantón Salcedo. (Flujograma 2.1)

➤ Adquisición Materia Prima

Para la adquisición de materia prima se lo realiza de forma directa e indirecta, su insumo principal la leche una vez al mes; etiquetas y fajilla en lámina de yogurt, anaranjada y limonada la fábrica cuenta con 4 proveedores, mismos que también proporcionan a la empresa: colorantes, saborizantes citrus ponch, limón luno, aroma de naranja, endulcorante, venzuato, esto se lo adquiere cada 15 días.

Flujograma N. 2.1

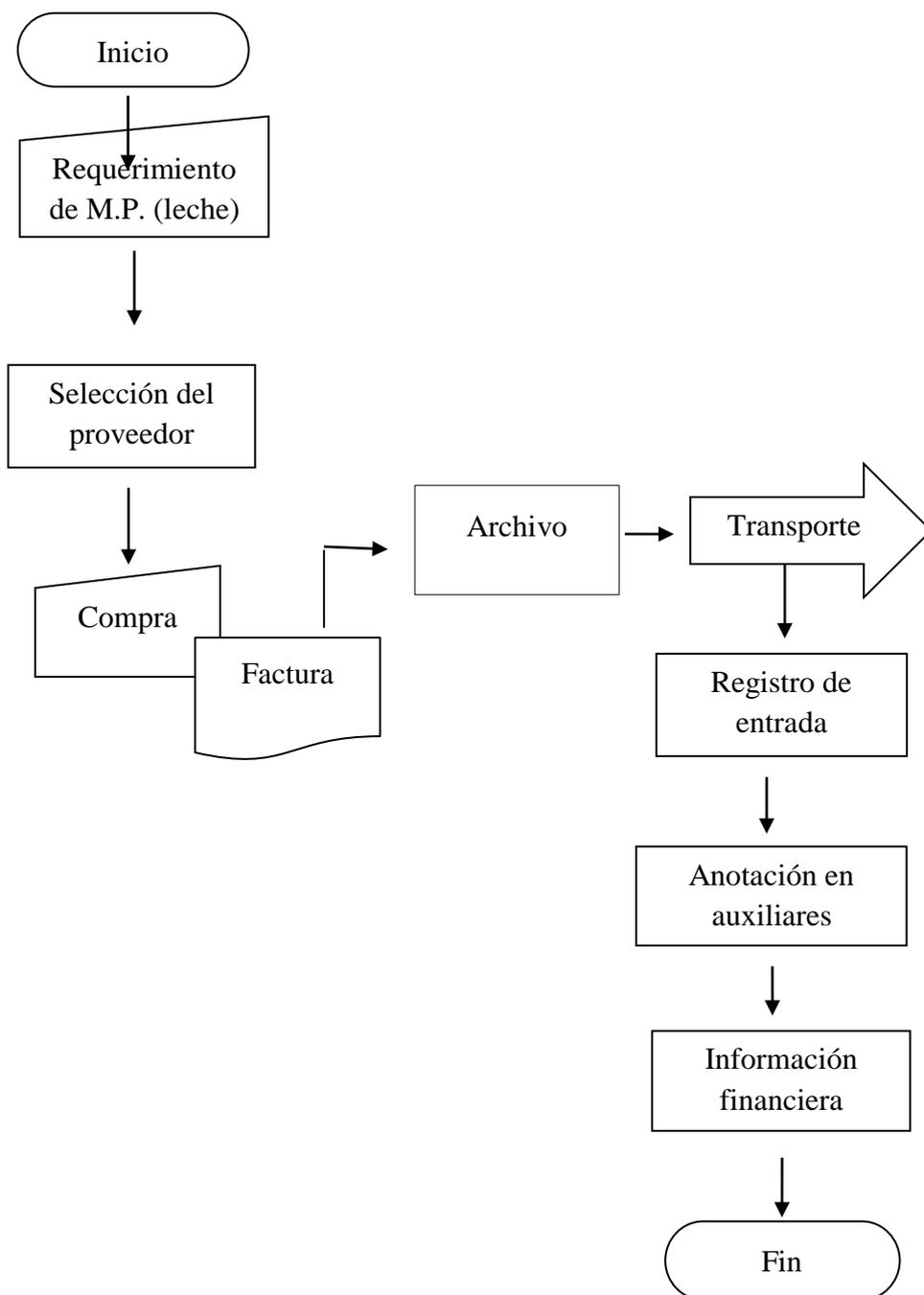
Adquisición de Materia Prima Directa



Fuente: Fabrica "Lácteos Leito"
Elaborado por: Las investigadoras

Flujograma N. 2.2

Adquisición de Materia Prima Indirecta



Fuente: Fabrica "Lácteos Leito"
Elaborado por: Las investigadoras

➤ **Conteo**

Dentro la logística de entrada también tenemos el conteo donde se verifica todo lo que ingresa de materia prima con facturas y guías para de esta manera ubicarlas de forma correcta la materia prima.

➤ **Devolución**

La devolución se da cuando la MP no cumple con las especificaciones de la empresa, lo cual no es apto para la fabricación, esto se lo realiza por medio de documentación legible.

2.6.1.2 Operaciones

2.6.1.2.1 Procesos de Producción

Gráfico N. 2.3

Procesos de producción



Fuente: Fabrica “Lácteos Leito”
Elaborado por: Las investigadoras

2.6.1.2.2 Proceso De Leche Pasteuriza

➤ **Recepción de la leche.**

La leche se recepta en envases limpios y desinfectados con agua potable a la que se le ha añadido 5 gotas de lejía por litro.

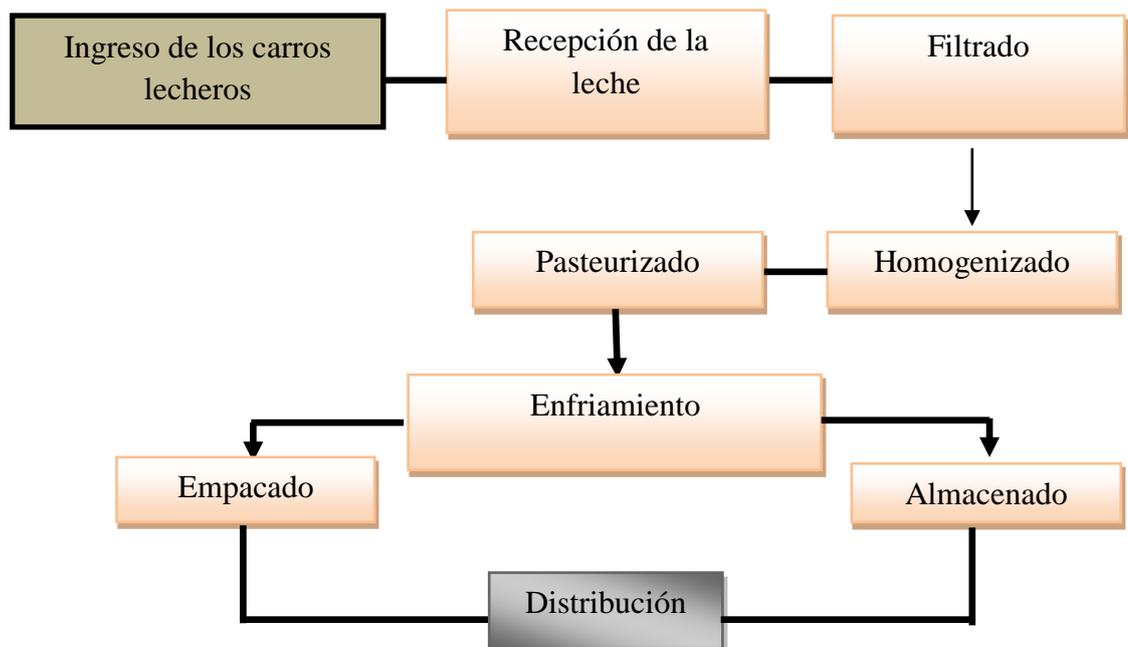
➤ **Filtrado.**

La leche se cuele utilizando una manga de filtro para leche, limpio y desinfectado, con el fin de eliminar partículas extrañas procedentes del ordeño y se vierte en una olla de acero inoxidable o aluminio.

➤ **Pasteurización.**

La leche se calienta hasta una temperatura de 85 °C y durante 30 minutos ó 35 – 37 minutos se bate suavemente para evitar que se queme.

Gráfico N. 2.4
Proceso de Elaboración de la Leche Pasteurizada



Fuente: Fabrica “Lácteos Leito”
Elaborado por: Las investigadoras

2.6.1.2.3 Proceso Del Yogurt

➤ **Estandarización**

Es adicionar leche en polvo y azúcar a la leche con el fin de elevar los sólidos totales y darle el dulzor adecuado al producto, si se desea elaborar yogurt natural, no se adiciona azúcar.

➤ **Pasteurización**

La leche se calienta hasta alcanzar la temperatura de 85°C y se mantiene a esta temperatura por 10 minutos.

➤ **Enfriamiento**

Concluida la etapa de pasteurización se enfría inmediatamente la leche hasta que alcance 43°C de temperatura.

➤ **Inoculación**

Consiste en adicionar a la leche el fermento que contiene las bacterias que la transforman en yogurt.

➤ **Incubación**

Adicionado el fermento, la leche debe mantenerse a 43°C hasta que alcance un pH igualo menor a 4,6. Por lo general se logra en 6 horas.

➤ **Enfriamiento**

Alcanzado el pH indicado, inmediatamente deberá enfriarse el yogurt hasta que se encuentre a 15°C de temperatura, con la finalidad de paralizar la fermentación láctica y evitar que el yogurt continúe acidificándose.

➤ **Batido**

Se realiza con la finalidad de romper el coágulo y uniformizar la textura del producto. Posteriormente se adiciona fruta, aromas y/o colorantes. También puede

adicionar fruta procesada en trozos a 45°Brix, en la proporción de 6 a 10%, dependiendo del costo de la fruta.

➤ **Envasado**

Es una etapa fundamental en la calidad del producto, debe ser realizada cumpliendo con los principios de sanidad e higiene. El envase es la carta de presentación del producto, hacia el comprador, por eso Lácteos Leito ha escogido un envase de plástico en diferentes tamaños y de fácil agarra miento.

➤ **Almacenamiento**

El producto, deberá ser almacenado en refrigeración a una temperatura de 4°C, y en condiciones adecuadas de higiene, de lo contrario, se producirá el deterioro del mismo. Si se cumplen con las condiciones antes mencionadas el tiempo de vida útil del producto, será aproximadamente de 21 días.

Gráfico N. 2.5
Proceso de Elaboración del Yogurt



Fuente: "Manual de procesos."
Elaborado por: Las Investigadoras

2.6.1.2.4 Proceso De Elaboración De Quesos

➤ Recepción de la leche

La leche debe de ser de buena calidad microbiológica, con una temperatura de 4° a 8° C, traída en cisternas isotérmicas de acero inoxidable.

Después se pesa y se mide volumétricamente, se enfría a 3°-4°C pasando a un depósito, que es también de acero inoxidable. Aquí se toman las pruebas para ver la calidad de la leche recibida.

➤ Tratamiento de la leche

Incluye las operaciones:

a. Higienización. Es el momento de eliminar las impurezas que contiene la leche, se calienta la leche hasta 71°-75°C, durante unos 20 segundos.

b. Pasterización. Con esta operación se evitan los posibles microorganismos patógenos.

c. Estandarización. Es la última operación en la que se estandariza el contenido graso de la leche.

➤ La cuajada

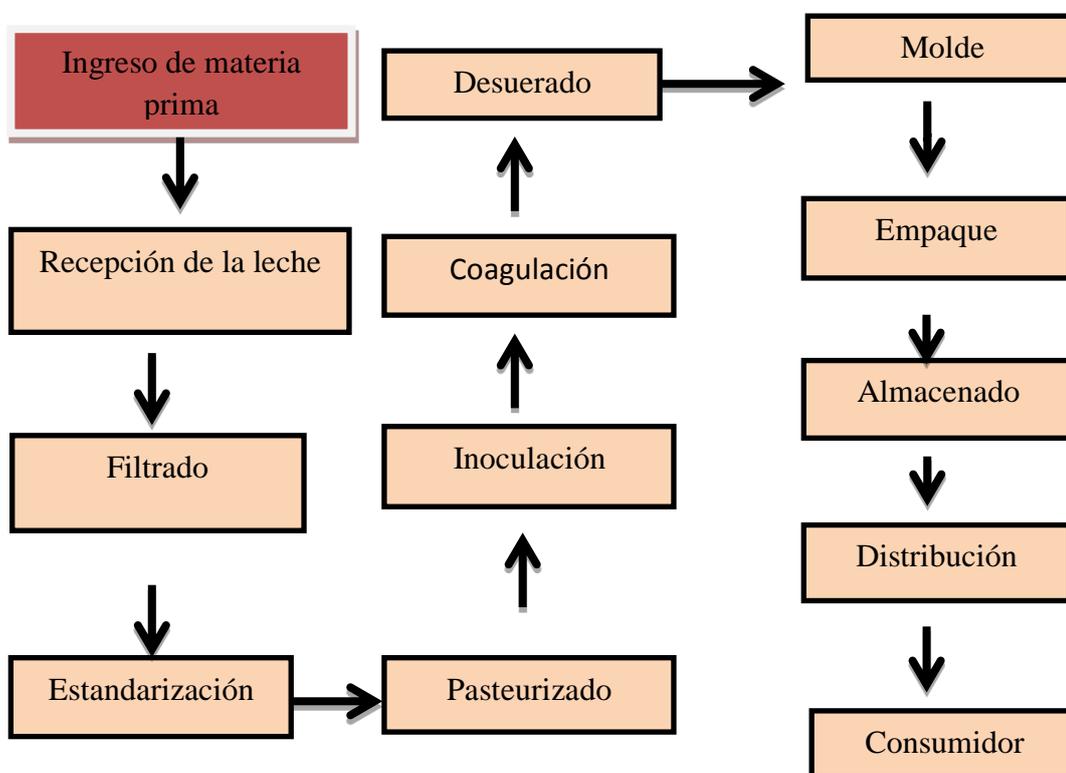
Hay que producir ácido láctico, que es necesario para conseguir un grado de acidez correcta, antes de añadir el cuajo. Algunas veces se añade cloruro cálcico (hasta 20 gramos/100 kilos de leche) para bajar el PH y acortar el periodo de cuajado; otras veces se le agrega nitrato potásico (hasta 30 gramos/100 kilos de leche) para evitar infecciones por bacterias. Luego se le echa el cuajo dependiendo del queso que se vaya a elaborar. Los cuajos más utilizados son: La Catalasa, lactasa, lisozima, lipasas. Una vez cuajada la caseína de la leche, se agita y corta la cuajada para separar el suero.

➤ **Última fase**

Cuando la cuajada ya ha sido cortada se llenan los moldes de plástico, se presan por unas máquinas, a continuación se salan por salmuera. (Los hay con media sal y sal entera, introducido esta especial de media sal por requisitos del consumidor).

De allí se pasa al secado el queso en túnel, luego al plastificado, lavado, etiquetado, envuelto en papel y colocación en las cajas para su distribución a los mercados.

Gráfico N. 2.6
Proceso de Elaboración del Queso



Fuente: "Manual de procesos."
Elaborado por: Las Investigadoras

2.6.1.2.5 Proceso de Elaboración de Naranjadas y Limonadas

El proceso que se explica a continuación es para la elaboración de jugo de naranja y limonadas, envasado en botellas plásticas.

➤ **Recepción:**

Consiste en cuantificar la materia prima que entra al proceso, es necesario usar balanzas limpias y calibradas.

➤ **Selección:**

Se selecciona fruta madura con la acidez adecuada. Se desecha la fruta verde, la excesivamente madura o que presente golpes y podredumbres.

➤ **Lavado:**

Se hace para eliminar bacterias superficiales, residuos de insecticidas y suciedad adherida a la fruta. Se debe utilizar agua clorada.

➤ **Extracción del jugo:**

Esta operación se hace con una máquina industrial que recibe las naranjas y limones enteras y realiza la extracción y filtración del jugo de una vez.

➤ **Filtrado:**

El jugo se pasa por un colador de malla fina para separar las semillas y otros sólidos en suspensión.

➤ **Pasteurizado:**

El jugo recibe un tratamiento térmico de 65 °C durante 30 minutos (pasteurización). Una vez transcurrido el tiempo, la operación se completa con el enfriamiento rápido del producto hasta una temperatura de 5 °C, a fin de producir un choque térmico que inhibe el crecimiento de los microorganismos que pudieran haber sobrevivido al calor.

➤ **Envasado:**

El jugo se llena en envases de plástico, los cuales deben haber sido lavados, enjuagados con agua clorada y etiquetados. Al llenarlos se deja un espacio vacío, llamado espacio de cabeza, que equivale al 10% del tamaño interno del envase.

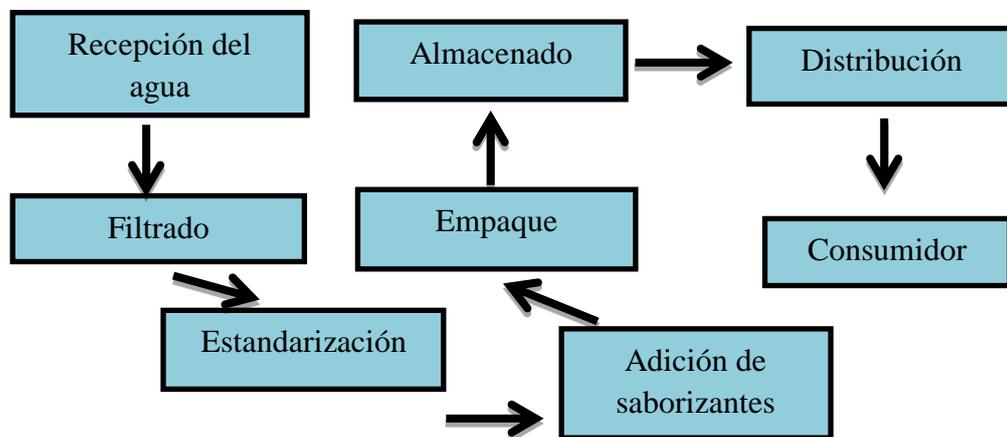
➤ **Sellado:**

La colocación de la tapa se la realiza mecánicamente.

➤ **Embalaje y almacenado:**

Después de sellado, se procede a colocarle la etiquetilla con la fecha de vencimiento y por último se acomodan los envases en canastas plásticas para su almacenamiento en refrigeración.

Gráfico N. 2.7
Proceso de elaboración de los refrescos



Fuente: "Manual de procesos."

Elaborado por: Las autoras

“LEITO” para la fabricación de sus productos lo realiza con la capacidad de 1200 a 1300 litros de leche todos los días, además cuenta con la maquinaria y materiales necesarios para fabricar sus productos, el principal problema es que no han logrado enfrentar la competencia por falta de innovaciones tecnológicas, falta de control en las operaciones, también tomando en cuenta que el sistema de producción no es adecuado, de modo que del 100% de producción, el 10% se desperdicia de materia prima.

Además la falta de capacitación de su personal y nuevos proveedores para mantenerse en pleno funcionamiento hacen que la fábrica láctea no crezca y se desarrolle dentro del mercado.

2.6.1.2.6 Producto Terminado

Tabla N° 2.2
Productos que oferta “Leito”

Productos “ LEITO”	
Leche:	Leche Pasteurizada, Yogurt.
Quesos:	Quesos de mesa y Mozzarella
Jugos:	Naranjadas y Limonadas

Fuente: Productos lácteos “Leito”

Elaborado por: Las autoras

2.6.1.3 Logística de Salida

2.6.1.3.1 Valor Agregado a los productos.

Se refiere agregarle al servicio o producto algo extra, con el fin de darle un mayor valor comercial, generalmente se trata de una característica o servicio poco común, lo cual es usado por la competencia marcando la diferencia. Leito; para lo que respecta al valor agregado cuenta con cuatro unidades, empaque, envase, cuarto frío y bodega, quienes son los encargados de dar imagen a cada uno de los productos que oferta la empresa.

A continuación se detalla cada una de los productos que oferta la empresa ya con su valor agregado incluido.

➤ Leche Pasteurizada

La presentación que oferta lácteos “Leito” es de 1/4, 1/2 y un litro.

Gráfico N. 2.8



Fuente: Productos Lácteos Leito

Elaborador por: Las autoras

➤ **Yogurt**

El yogurt nos ayuda a reponer las reservas de energía, permite poner en funcionamiento a todos los órganos y nos proporciona la vitalidad para empezar un nuevo día. LÁCTEOS “LEITO” oferta el yogurt en varios tamaños como es de 1/4,1/2, 1, 2,3y 4 litros, presentación con cereal, sin cereal y en funda entre otros los mismos que fueron elaborados y diseñados para todo tipo, gusto y preferencias que tienen las personas.

Gráfico N. 2.9



Fuente: Productos Lácteos “Leito”
Elaborador por: Las investigadoras

➤ **Quesos:**

Para la comercialización de sus quesos LÁCTEOS “LEITO”, oferta dos clases como son el de “mesa” y el “mozzarella” cuyo peso y tamaño es de 500g. Las presentaciones se muestran en el siguiente cuadro:

Gráfico N. 2.10



Fuente: Productos Lácteos Leito
Elaborador por: Las investigadoras

➤ **Bebidas:**

Estas bebidas son naturales, elaboradas en base a limón y naranja, frutas ricas en vitaminas y cítricas en su sabor, sus presentaciones varían para la satisfacción del cliente en 100g, 250g y 500g, como se evidencia en el gráfico que se muestra a continuación.

Gráfico N. 2.11



Fuente: Productos Lácteos Leito
Elaborador por: Las investigadoras

2.6.1.3.2 Bodega

Una vez entregado el producto terminado se procede al almacenamiento en bodega o también denominado cuarto frío donde dichos productos se encuentran en espera para ser distribuidos en diferentes provincias.

2.6.1.4 Marketing y Ventas

El proceso de Marketing y Ventas se puede resumir de la siguiente manera.

Tabla N. 2.3

DISEÑO DE PRODUCTOS	PROMOCIONES	PRECIOS	PLAZA
Investigación De Mercado	Dar a conocer el producto, por medios de comunicación.	Descuentos a clientes fieles	Supermercados
Desarrollo De Productos	Realizar llamadas a clientes.	Bajos, económicos	Tiendas
Pruebas	Oferta dos por uno	Realizar cobranzas.	Minimarkets

FUENTE: Leito S.A.
REALIZADO POR: Las Investigadoras

2.6.1.4.1 Distribución

“LEITO” no cuenta con promociones, publicidad, ni con servicios de posventa; una vez terminado el producto y almacenado en bodega sale para su distribución, donde tiene dos transportes para la distribución de sus productos, los cuales el primero sale desde la fábrica los días, miércoles y sábado realizando su recorrido por la costa y el oriente, el segundo vehículo en cambio son los días martes quien hace un recorrido por la provincia de Pichincha y de Cotopaxi, cada uno de las transportistas hace que el producto llegue a diferentes puntos de venta en diferentes provincias del país, con la finalidad de que se llegue al consumidor final. Para ello lácteos **Leito**, su cadena de distribución la opera de tres formas diferentes:

➤ **Canal Directo**

Los distribuidores llegan a la fábrica, obtienen el producto mediante órdenes de entrega y libros de reportes, para ser distribuidos dentro y fuera de la provincia de Cotopaxi.

➤ **Canal Detallista**

También el gerente junto a una persona encargada de la distribución, se dirige a diferentes lugares como repartidoras, abastos, tiendas, panaderías, bares de escuelas, etc.

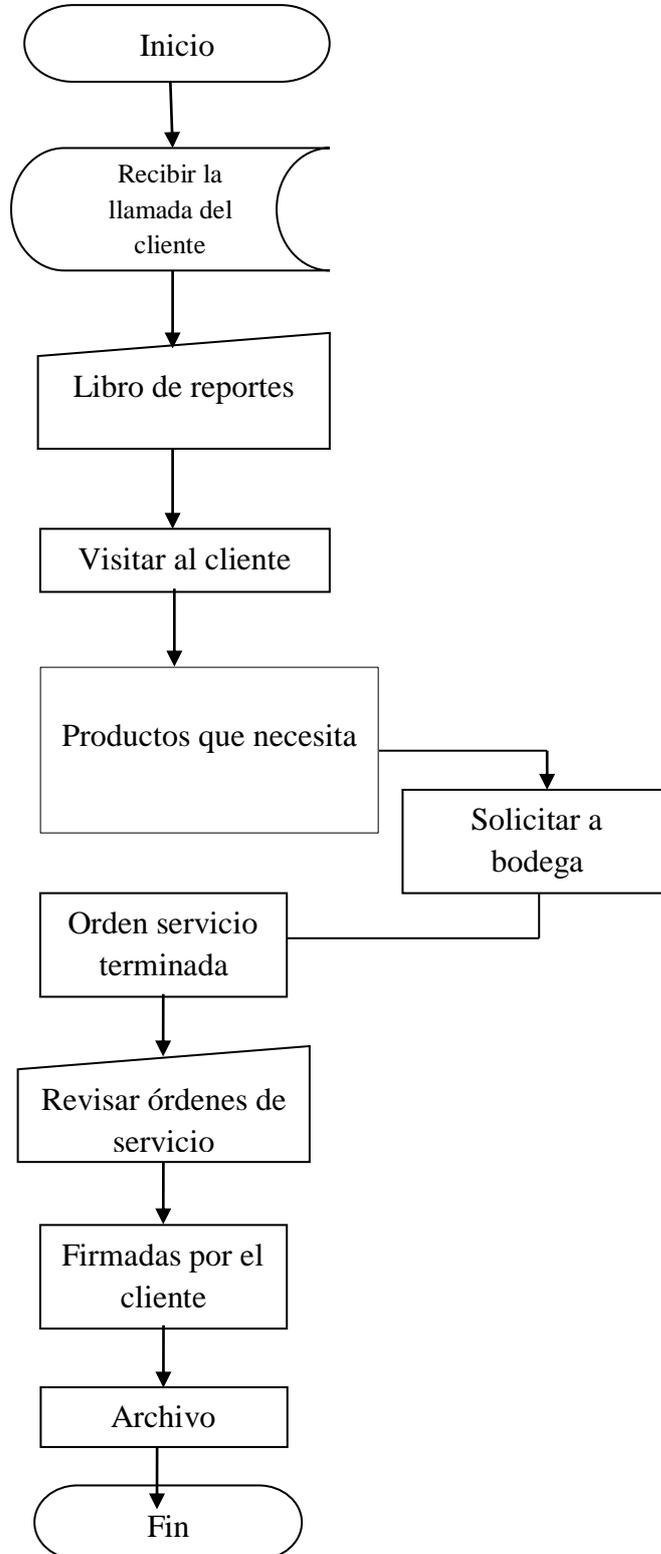
➤ **Canal Mayorista**

La persona encargada de las ventas del producto realiza visitas al Mercado Mayorista de Esmeraldas, Guayaquil, Quevedo, Ambato, Riobamba, Salcedo y Pujili, así como también en Santo Domingo, Lago Agrio, Macas, Tena, etc., para que el producto sea aceptado.

A continuación se detalla en el flujograma 3 el proceso de la distribución del producto.

Flujograma N. 2.3

Distribución del Producto



FUENTE: Leito S.A.
REALIZADO POR: Las Investigadoras

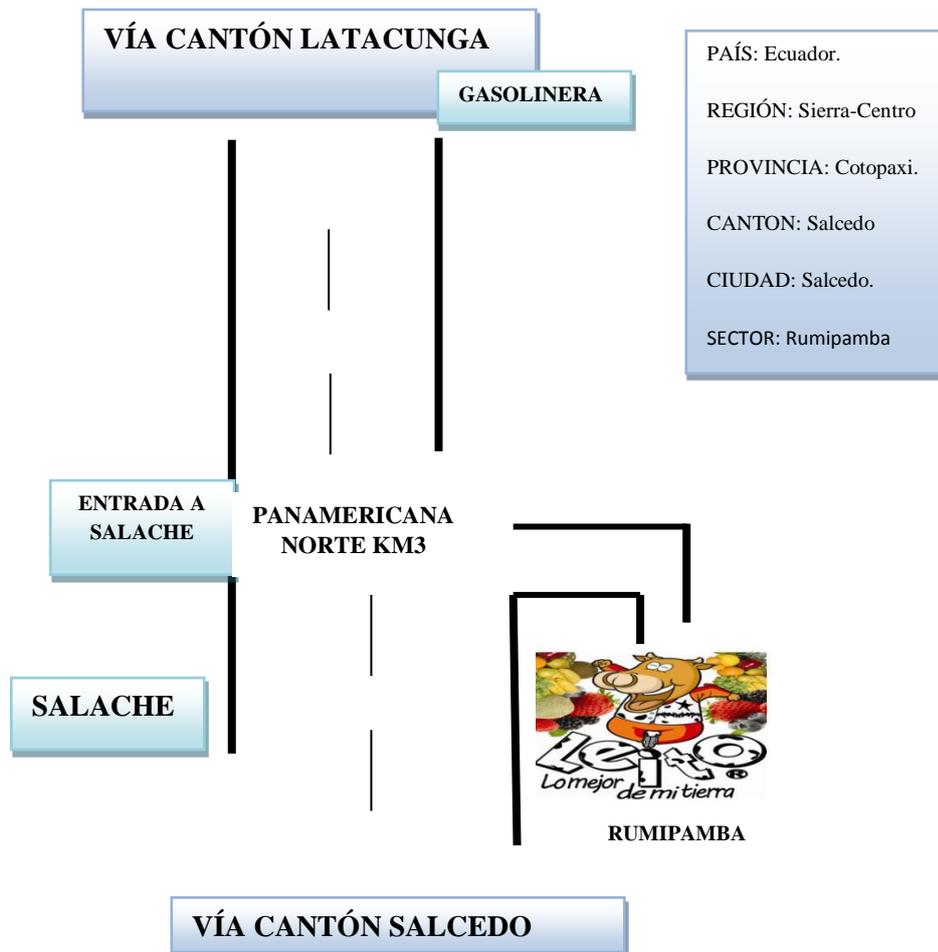
2.6.1.5 Infraestructura y Equipamiento de la Empresa

Para detallar la infraestructura y equipamiento de la empresa es necesario conocer la localización de la planta.

2.6.1.5.1 Localización de la planta. La localización es uno de los factores importantes de un proyecto, porque constituye en gran medida a que se logre la mayor tasa de rentabilidad o a su vez, obtener costos bajos en sus actividades empresariales.

2.6.1.5.2 Ubicación de la empresa.

Cuadro N. 2.1
Ubicación de la Empresa



FUENTE: Leito S.A.

REALIZADO POR: Las autoras

Así que Lácteos Leito se encuentra ubicada de acuerdo a las siguientes consideraciones:

➤ **Macrolocalización.**

Ecuador está situado en la Zona Tropical, las ciudades en la sierra tienen mucha importancia en la ubicación geográfica, en la diversidad de pisos climáticos, en la rica producción agrícola y ganadera. Lácteos Leito, se encuentra ubicado en la Provincia de Cotopaxi, Cantón Salcedo. Lugar altamente ganadero por esta razón su materia prima es 100% natural.

➤ **Microlocalización.**

Para la micro localización de la planta contamos con un terreno de 1200m² ubicado en la provincia de Cotopaxi, en la ciudad de Salcedo, el cual se encuentra ubicado en la panamericana norte km 3, en el Sector Rumipamba Central.

2.6.1.5.3 Factores que justifican la localización.

➤ **Factores geográficos.**

El clima de la provincia es templado en los valles, frío en las zonas que alcanzan los 3000m de altura y gélido en las zonas que se encuentran por encima de esta altura. En este caso el clima nos beneficia para el proceso, la materia prima llegaría en óptimas condiciones.

➤ **Factores sociales.**

La ciudad de Salcedo, lugar donde estará ubicada la empresa, cuenta con centros educativos (escuelas, colegios, etc.), centros comerciales, centros recreativos, sub centros de salud, favoreciendo la viabilidad del proyecto. El mismo crecimiento de la población ha innovado los medios de comunicación, la prensa, radio y televisión son medios donde se promocionan nuevos productos, llegando a un mayor número de consumidores.

➤ **Factores económicos.**

Es conocido que los ingresos de las familias les permiten satisfacer sus necesidades, sobre todo la necesidad de alimentación. La mayoría de familias ha mejorado su nivel de vida, gracias al dinero que reciben de las empresas que se han creado en Cotopaxi y Salcedo, que son fuentes de subsistencia de muchas familias que trabajan en las mismas; esto ha generado que su capacidad de adquisición les permita acceder a productos de primera necesidad, favoreciendo la economía de la ciudad y la provincia.

➤ **Disponibilidad de Insumos.**

Para una mayor ventaja de la empresa, los insumos que se necesitan para la preparación de productos lácteos que en nuestro caso son: leche, queso, yogurt y jugos los podemos adquirir directamente en la ciudad de Salcedo ya que existe una gran variedad en el mercado. También existen distribuidores que ofrecen dichos accesorios a precios razonables, de tal manera que podemos elegir, a quien considerar como nuestro proveedor.

➤ **Valoración de Riesgo.**

Para poder lograr el objetivo, se analizarán dos puntos importantes a los que se expone la inversión de la empresa:

1. La capacidad de producción se la hizo en base a la demanda insatisfecha, presente en la provincia de Cotopaxi y Salcedo, ya que en el país si existen numerosas compañías que se dedican a esta labor, siendo estas conocidas a nivel nacional e internacional.
2. En la zona central existen las materias primas necesarias para llevar a cabo la producción, pero tendremos problemas si, una vez que ya este comprometida nuestra producción, se producen problemas como paros, huelgas. Seguidamente se detallara la infraestructura y equipamiento de la empresa.

2.6.1.5.4 Instalaciones, Maquinaria y Equipos

- **Instalaciones:** El local es lo suficientemente grande para albergar las siguientes áreas: recepción de la leche, pasteurización, enfriado y batido, empaque, bodega, laboratorio, oficina, servicios sanitarios y vestidores. Las construcciones son en bloc y las paredes están cubiertas de azulejo hasta una altura de 2 metros.

- **Maquinaria y Equipos**

Tabla N° 2.4

Maquinaria

	CARACTERÍSTICAS	USOS
Ollas Especiales	Capacidad de 800 lts.	Pasteurización
Prensadora	Capacidad de 500 lts.	Moldeado de quesos
Liquidadora industrial	Fabricación brasileña	Batido de bebidas
Tanques de enfriamiento	Fabricación alemana	Enfriamiento de leche (varios usos)

Fuente: Productos lácteos “Leito”

Elaborado por: Productos lácteos “Leito”

Tabla N° 2.5

Equipos y Herramientas

	CARACTERÍSTICAS	USOS
Tanques plásticos	Capacidad de 220 lts.	Recolección de leche
Baldes	Capacidad de 20 lts.	Varios usos
Tanques metálicos	Capacidad de 40 lts.	Mesclado de yogurt
Mesas metálicas	Capacidad de 220 quesos	Reposo de quesos
Moldes redondos metálicos	Capacidad de 500gr. 12cm.	Moldeados de quesos
Moldes rectangulares metálicos	Capacidad de 500 quesos	Moldeados de quesos
Paletas de madera	1.5 cm. De largo	Batir leche
Liras de corte	1.5 cm. De largo	Cote de cuajada
Mallas de plástico	5 cm. Y 1.2 de radio	Moldear quesos
Cernideros	Plásticas	Cernir leche y cuajo
Pipetas	Capacidad de 10 mm	Medir colorantes
Jarras	Plásticas de 5 lts.	Varios usos
Javas plásticas	Grandes	Almacenamiento

Fuente: Productos lácteos “Leito”

Elaborado por: Productos lácteos “Leito”

Como se puede evidenciar Lácteos “Leito” a pesar de que cuenta con la capacidad instalada, así como también la maquinaria y equipo adecuados para producir sus productos le hace falta innovación de tecnología, además también un desarrollo integral en todos sus procesos. Es ahí donde el cuadro de mando integral actúa como un instrumento que facilita la implementación de estrategias para la empresa y la organización, pero esto deberá realizarse de la manera adecuada, ya que si no lo único que se obtendrá será un conjunto de indicadores, tanto financieros como no financieros, de distintas perspectivas que no aportarán ningún valor añadido a la gestión empresarial.

Pero si el cuadro de mando integral es aplicada y elaborada en forma adecuada es un aporte muy útil a la empresa ya que ayuda a la comunicación de las estrategias planeadas, de manera que éstas sean entendidas por toda la organización y facilitan el control de gestión y la comunicación.

2.6.1.6 Proceso Administrativo

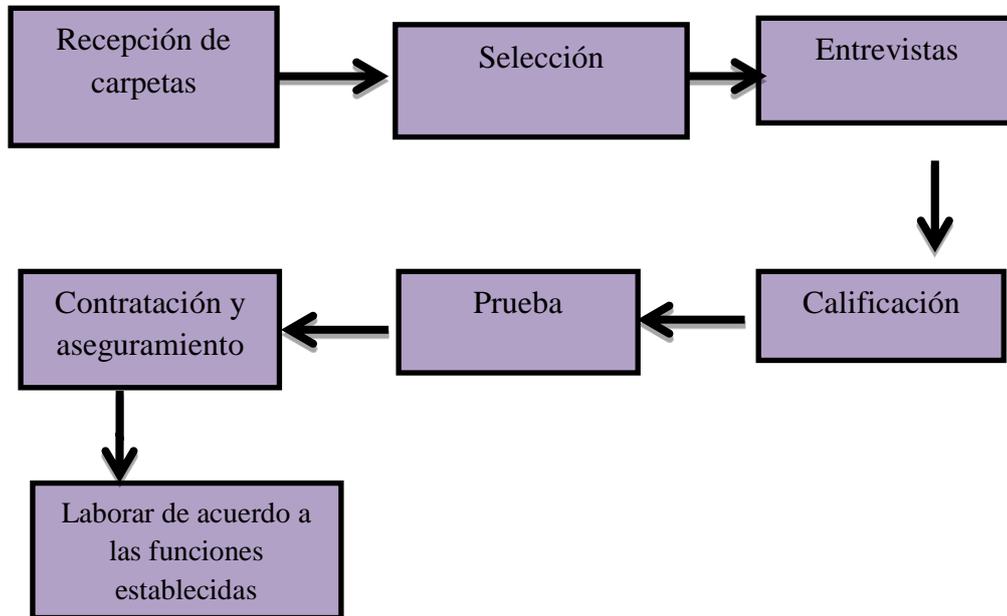
En lo que respecta para la adquisición de materia prima lo realiza mediante órdenes de pedido a sus proveedores, esto lo realizan cada mes y de igual manera sus pagos los realiza al contado y mediante depósitos en cheque, para la ejecución de este proceso “LEITO” lleva un registro.

2.6.1.6.1 Proceso Financiero

“Leito”, para la recogida del efectivo lo realiza cada uno de los choferes quienes son encargados de distribuir el producto por diferentes provincias del país, mismos que cobran mediante facturas, de tal forma que hacen llegar a la Secretaria para que concilie saldos con la contadora, encargada de controlar inventarios y realizar declaraciones de la empresa, al mismo tiempo se encarga de depositarlo en una cuenta bancaria para ser después distribuido para diferentes actividades de la fábrica. Es importante tener en cuenta que la falta de fuentes de financiamiento, hace que la empresa no tenga los ingresos necesarios para invertir en lo que es tecnología, lo cual indica que no crece, la asesoría contable significa un obstáculo que encarece sus procesos.

2.6.1.7 Recursos Humanos

Gráfico N. 2.14
Contratación del personal



Fuente: Productos lácteos "Leito"

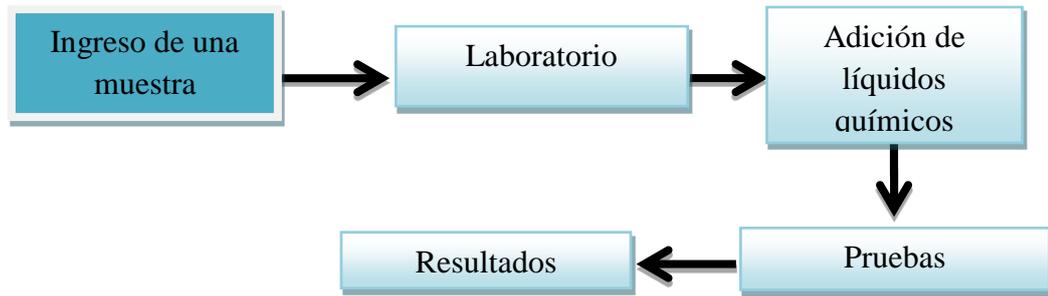
Elaborado por: Las investigadoras

La falta de capacitación y colaboración por parte de los empleados indica que no cuentan con personal calificado, pero también que no hay grandes incentivos para la capacitación del mismo una vez contratado, pese a que están asegurados.

2.6.1.8 Gestión de Calidad

La fábrica cuenta con un cuarto de laboratorito para verificar que la materia prima este acorde a los requerimientos que son necesarios para la fabricación y producción, como la leche que este bien de grasa, la acides para cada producto seleccionado, mismo proceso que lo realiza la jefe de planta.

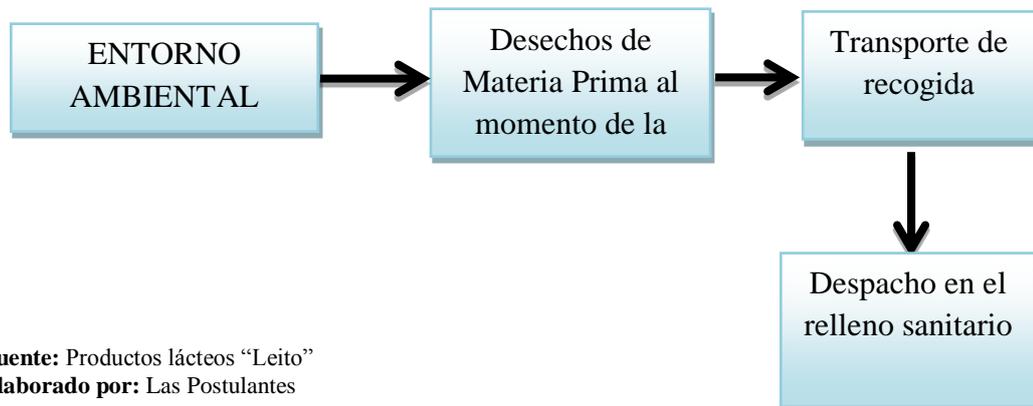
Gráfico N. 2.15



Fuente: Productos lácteos “Leito”
Elaborado por: Las investigadoras

Es importante conocer en entorno ambiental que maneja la fábrica, para un mejor detalla se muestra el donde se explica el proceso de los desechos que tiene la empresa al momento de fabricar sus productos.

Gráfico N. 2.16
Entorno ambiental



Fuente: Productos lácteos “Leito”
Elaborado por: Las Postulantes

Este ámbito es de suma importancia para las empresas porque ayuda a mejorar la imagen en todo el entorno. El ambiente natural que ofrece el sector de ubicación de la empresa es idóneo para dicha actividad, por ser una empresa de producción de lácteos no produce contaminación, y más bien incentiva al crecimiento económico de sus alrededores, generando fuentes de trabajo directo dentro de su empresa e indirecto a quienes proveen de materia prima para las realización de los procesos. “Leito” no cuenta con un plan de manejo ambiental, lo cual necesita una maquina procesadora de desechos sólidos, de esta manera ayudaría a la empresa a

tener un mejor control de sus desperdicios, ya que la forma de deshacerse de los desperdicios es llevar al relleno sanitario.

2.7 Micro Ambiente interno

2.7.1 Portafolio De Clientes

Productos lácteos “Leito” distribuye sus productos en diferentes provincias del país principalmente en ciertos puntos de venta como es en los supermercados, tiendas, micro tiendas y consumidores finales.

Tabla N. 2.6
Portafolio de clientes

UBICACIÓN DE LOS CLIENTES	PRODUCTOS				NIVEL DE PODER DE NEGOCIACION
	LECHE	YOGURT	QUESOS	REFRESCOS	
Lago agrio	X	X	X		Medio
Ambato	X	X	X		Medio
Baños	X	X			Bajo
Puyo	X	X			Bajo
Cotopaxi	X	X		X	Medio
Pichincha	X	X	X	X	Alto
Sto. Domingo	X	X	X		Medio
Esmeraldas	X	X	X		Medio

Fuente: Productos lácteos “Leito”

Elaborado por: Las autoras

Como se puede observar en el cuadro expuesto la empresa láctea distribuye sus productos en diferentes lugares del país, los mismos que sirven como intermediarios que hasta hoy en día son aceptados, para la fábrica clientes representa una fortaleza, ya que por medio de ellos es la razón de ser de la entidad, pero de igual manera hay que tener en cuenta que la falta de innovación en sus productos hacen que sus ventas sean más bajas.

En cuanto el poder de negociación, es importante mencionar que los clientes no estén bien organizados, lo que esto supone un riesgo bajo debido a los precios que están dispuestos a pagar.

2.7.2 Portafolio de Proveedores

“LEITO” adquiere la materia prima, materiales, artículos que sean necesarios para la elaboración de productos lácteos a los siguientes proveedores:

Tabla N. 2.7
Portafolio de proveedores

PROVEEDOR	Producto	Ubicación	Nivel de Poder de Negociación
N.S industrias	Envases plásticos	Latacunga	Alto
Gráficas Paola	Cuajo, fermentos	Latacunga	Medio
Aromcolor	Colorantes, saborizantes	Quito	Medio
Rhenania	Envase plásticos para las naranjadas y limonadas	Quito	Alto
Varias haciendas	Leche cruda	Sectores aledaños de salcedo	Bajo

Fuente: Productos lácteos “Leito”

Elaborado por: Las autoras

En el cuadro expuesto se puede apreciar las entidades que proporcionan, materia prima para la elaboración y fabricación de los productos, estos proveedores son altamente calificados los mismos que ofrecen varios beneficios de pago.

Para “Leito”, proveedores representa una **fortaleza** ya que por medio de ellos se puede obtener variedad, cantidad y calidad de productos que sirven para cumplir con todas las expectativas de la empresa y de igual manera los gustos y preferencias de los clientes. Debemos tomar muy en cuenta el poder de negociación de los proveedores ya que pueden imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido esto sucede generalmente cuando ellos están organizados o a su vez los insumos que suministran son claves para nuestra industria no tenemos sustitutos o son pocos y de alto costo.

2.7.3 Portafolio De Competidores

En la actualidad dentro del país existen varias empresas de lácteos, las mismas que ofrecen una gama de productos, entre las principales competidores para la empresa láctea “Leito” están consideradas las siguientes empresas.

Tabla N. 2.8
Portafolio de competidores

Lácteos	Productos que oferta la competencia				
	Leche	Yogurt	Quesos	Refrescos	Nivel de Competencia
El Ranchito	X	X	X	X	Alta
Produleche	X	X	X		Media
La Finca	X	X	X		Baja
Parmalat	X	X	X		Media
El Kiosco		X	X		Baja
Andina	X	X	X		Media
Toni	X	X			Fuerte
Pura Crema	X	X		X	Media
Vita Leche	X				Fuerte

Fuente: Productos lácteos “Leito”

Elaborado por: Las Investigadoras

Como se puede visualizar el cuadro anterior estas son las empresas que comercializan sus productos en el cantón Salcedo, dando a conocer en sí mismo el nivel de competencia que representa para la fábrica. A continuación se detallara un breve concepto de cada una de estas empresas lácteas.

- **Pasteurizadora “El Ranchito” CIA Ltda.:** Es una de las fábricas de lácteos más grandes en el Cantón Salcedo, es una empresa familiar de capital 100% ecuatoriano que ha evolucionado desde la producción artesanal de quesos, hasta convertirse en una empresa moderna que con base de mejoramiento de sus procesos de producción y la ampliación en la línea de sus productos, se ha ganado un sitio muy importante en el mercado nacional ofreciendo una gran gama de productos.

- **Lácteos Parmalat:** nació en la ciudad de Parma Italia en 1961 como pequeña empresa dedicada al fraccionamiento de la leche para después convertirse en varios años en una de las multinacionales más grandes del mundo, presente en 36 países en los cinco continentes, los productos que esta empresa láctea ofrece al país son: leche larga vida, pasteurizadas, yogures, bebidas lácteas y jugos naturales.
- **Industrias Lácteas Toni:** Es una de las empresas más conocidas en el mercado ecuatoriano, debido a la variedad de productos que oferta se constituyó legalmente en el año 1978, desde entonces, la empresa ha ido innovando su cartera de productos, actualmente ofrece los siguientes productos; leche pasteurizada, saborizada, yogurt con frutas, yogurt tonidiete, mix, vival, yogormet, digist, benecol, gelatina, bebidas, quesos en crema, manjar, avena café y jugos.
- **Vita Leche:** Esta empresa ha estado presente en los hogares ecuatorianos por varias generaciones atributo que la ha convertido en una marca de tradición, es producida por Pasteurizadora Quito S.A., empresa con más de 50 años de experiencia en elaboración de productos lácteos de calidad.
- **Lácteos La Finca:** Es un una compañía de responsabilidad limitada que se constituyó en el año de 1972, en sus inicios elaboraba quesos de tipo fresco y margarina, para luego posteriormente diversificar sus productos contando en la actualidad con quesos frescos, mozzarella, semiduros, crema de leche, mantequilla, yogurt, manjar y leche pasteurizada.
- **Lácteos El Kiosco:** Es una empresa ecuatoriana que el principal producto que ofrece es el queso mozzarella, tiene cobertura a nivel nacional, la empresa alpina compro esta empresa y su marca de quesos para diversificar la línea. Todos los quesos artesanales.

- **Empresa de lácteos La Andina S. A.:** LEANSA se fundó en el año 1984, teniendo la planta industrial en el valle de Los Chillos, en la zona de Sangolqui, 17.5km al sur de la Capital, y con su sede comercial en Quito, la empresa produce y comercializa su marca andina UHT y diferentes tipos de leche lista para tomar en bolsa y en caja, crema de leche y par exportación en Colombia leche UHT.

- **INLECHE CIA. LTDA:** Es una industria procesadora de alimentos presente en el mercado ecuatoriano desde 1976. Las instalaciones industriales de INLECHE, se encuentran ubicadas en la ciudad de Pelileo-Ecuador y la comercialización se realiza través de 27 distribuidores ubicados en distintas ciudades del país que atienden a alrededor de 40 mil puntos de venta.

Para “Leito” la competencia se ha convertido en una **amenaza** ya que al momento de existir varias empresas de lácteos den el mercado, las personas tienden a consumir diversas marcas generando menor rentabilidad en la empresa.

2.7.4 Productos sustitutivos

Según Juan Carlos Fernández Meléndez- edición primera-productos sustitutivos “Son Bienes o servicios que satisfacen necesidades similares. Cuando el aumento en el precio de un bien causa un desplazamiento hacia la derecha en la curva de demanda del otro se dice que los bienes son sustitutos entre sí.”

Para Leito los productos sustitutos representan una amenaza ya que esta fábrica produce solo leche pasteurizada, cuando existe sustitutivos como la leche en polvo, leche baja en lactosa, leche descremada y leche estandarizada (baja en grasa). Además en lo que se refiere a yogurt, quesos y bebidas al igual existe un sinnúmero de productos sustitutivos, entonces ahí surge la necesidad de que la empresa tenga la tecnología de punta, control en sus procesos, desarrollo óptimo de funciones del personal y lo principal fuentes de financiamiento para que elabore productos nuevos y sea una empresa competitiva en el mercado comercial.

2.7.5 Barreras de entrada

“Según DAYANA RAMOS; “barreras de entrada”, Editorial Mc. Caracas 2006 Published on 08 de Octubre de 2011. Son obstáculos que dificultan o imposibilitan la entrada de posibles productores en un mercado, por ejemplo las patentes.” Para la Industria Leito, representa una oportunidad; ya que existen barreras legales, políticas, tributarias y sociales que no le permiten crecer y desarrollarse en el mercado; su principal barrera de entrada es el pago de impuestos, aseguradoras del personal, pago de impuestos municipales.

2.7.6 Grupos De Apoyo

Según SPIEGEL (1976),; Son, tal y como su nombre indica, “Una estrategia grupal, basada fundamentalmente en el efecto protector del apoyo social, y dirigida, por tanto, básicamente a grupos de riesgo, aunque también se ha usado grupos de apoyo en prevención primaria. Frente a la filosofía tradicional, los grupos de apoyo están en consonancia con el modelo de competencia, que reconoce la capacidad de las personas para afrontar y solucionar los problemas que experimentan en sus vidas, asumiendo la responsabilidad y control sobre ellas”.Pag, 26

Para la fábrica los grupos de apoyo representan una oportunidad, ya que puede contar con el apoyo del MIRO, mismo que ayuda a experimentar situaciones similares en el sector productivo con la finalidad de intercambiar ideas acerca de cómo mejorar cada día más para el desarrollo del país.

2.7.7 Grupos de presión

“Conjunto de personas que comparte intereses comunes cuyo propósito fundamental es influir en las políticas gubernamentales, legislativas o judiciales para asegurar decisiones favorables a sus intereses o que no vayan en contra de éstos. Sus métodos de lucha son la persuasión, la corrupción y la intimidación.” El principal grupo de presión que la fábrica considera es el Servicio de Rentas Internas y otras instituciones de financiamiento.

2.8 Macro Ambiente Externo

2.8.1 Factor Demográfico

Es el eje fundamental de una empresa u organización, ya que las personas son quienes constituyen los mercados. Está considerado que una población en crecimiento crea muchas más necesidades que satisfacer.

2.8.1.1 Tamaño de la población

Población, total de habitantes de un área específica en un determinado momento. A continuación se mostrara un cuadro en donde se puede observar el crecimiento de la población en los últimos cuatro años:

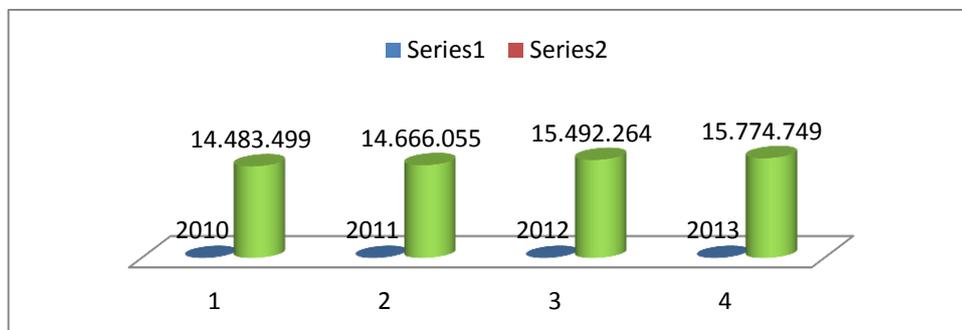
Tabla N. 2.9
Población

AÑO	HABITANTES
2010	14.483.499
2011	14.666.055
2012	15.492.264
2013	15.774.749

Fuente: INEC

Elaborado por: Las investigadoras

GRÁFICO N. 2.17
POBLACIÓN 2010- 2013



Fuente: INEC

Elaborado por: Las investigadoras

Análisis

Ecuador en el año 2013 con una población de 15.774.749 personas lo que supone un incremento de 282.485 habitantes respecto al 2012.

TABLA N. 2.10
POBLACIÓN CANTÓN SALCEDO

AÑO	HABITANTES
2010	58.216
2011	58.914
2012	59.620
2013	60.335

Fuente: INEC

Elaborado por: Las investigadoras

GRÁFICO N. 2.18
POBLACION DE SALCEDO



Elaborado por: Las Autoras

ELABORADO POR: Las investigadoras

Análisis

En el Cantón Salcedo en el año 2013, se cuenta con una población de 60.335 habitantes, lo cual año tras año va creciendo, el tamaño de la población representa para “Leito” una oportunidad, ya que al existir un incremento de la población aumenta las necesidades de los consumidores, y, por ende van a generar más utilidad en beneficio para la entidad.

2.8.1.2 Comercialización del Producto

Los Productos de la Empresa de Lácteos Leito se comercializan en las siguientes ciudades

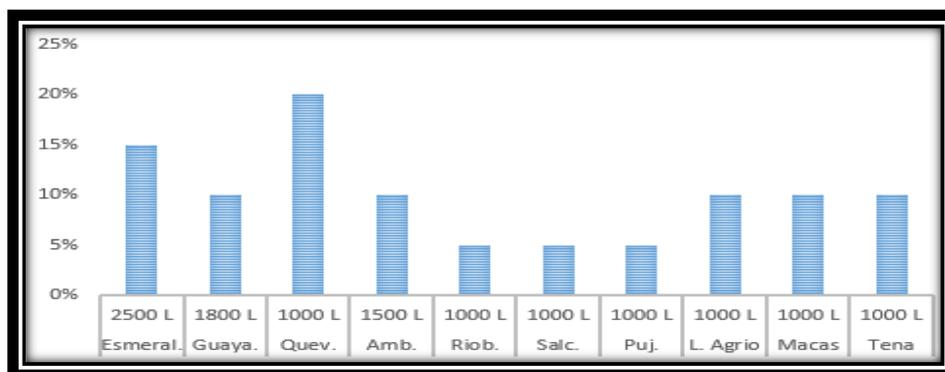
Tabla N. 2.11
Comercialización del producto

UBICACIÓN	PRODUCTO	
	Leche	Porcentaje
Esmeraldas	2500 L	15%
Guayaquil	1800 L	10%
Quevedo	1000 L	20%
Ambato	1500 L	10%
Riobamba	1000 L	5%
Salcedo	1000 L	5%
Pujili	1000 L	5%
Lago Agrio	1000 L	10%
Macas	1000 L	10%
Tena	1000 L	10%
TOTAL	12.800 L	100%

Fuente: INEC

Elaborado por: Las investigadoras

Gráfico N. 2.19
Comercialización Del Producto



Fuente: INEC

Elaborado por: Las investigadoras

Análisis

Como se puede observar en el cuadro expuesto de la Comercialización del Producto de la Empresa LEITO distribuye a diversos lugares del país, siendo aceptados de manera satisfactoria. Como podemos observar en el gráfico Esmeraldas es el mayor consumidor de leche, para la empresa los clientes representan una fortaleza ya que ellos son la razón de ser de la entidad

2.8.1.3 Crecimiento de la Economía por sectores

Tabla N. 2.12

Crecimiento de la economía por sectores

N°	SECTOR	VALOR%
1	Agricultura, ganadería y caza	6,12
2	petróleo y minas	16,58 %
3	industria	9,24 %
4	construcción	11.49%
5	servicios	41,57 %
6	comercio	11,55 %

Fuente: Banco Central del Ecuador (2014)

Elaborado por: Las investigadoras

Análisis

En los últimos años, según el crecimiento de la economía por sectores podemos visualizar que el sector de la Agricultura, Ganadería y Caza ha sido descuidado en relación a los otros sectores, obteniendo un porcentaje del 6.12%; el porcentaje más bajo de la industria, de tal manera que para la empresa resulta amenaza siempre y cuando esta no crezca según el sector, además es importante saber que el ingreso económico es de diversos sectores como la agricultura, ganadería, petróleo, etc.

No se ha hecho nada raro ver en el recorrido por estos lugares, como grandes extensiones de pastos están pobladas ganado para engorde, indicó que ésta es una de las primeras actividades que se cumplen en este lado de la provincia, no sólo por tradición, sino porque la tierra es propicia para este tipo de actividad, por el clima y la calidad de suelo que se deben aprovechar.

Se Explica que en el tema ganadero, una gran parte de los habitantes del sector occidental se dedica a criar ganado o a su vez a producir leche, siendo la actividad lechera otro rubro que incide en la economía del sector.”

2.8.2 Factor Económico

El factor económico de una empresa es muy importante ya que estudia la situación en la que se encuentran los mercados y de la competencia, la disponibilidad o la carencia de divisas, el poder adquisitivo de la población, la disponibilidad de materia prima, la inflación, la estabilidad de precios, devaluación monetaria entre otros.

2.8.2.1 Inflación

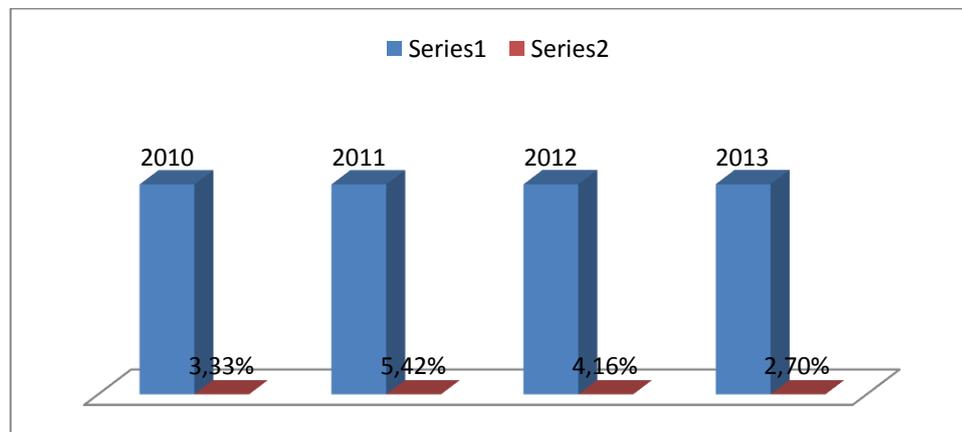
TABLA N° 2.13
INFLACIÓN AÑO 2010 - 2013

AÑO	PORCENTAJE
2010	3.33%
2011	5.42%
2012	4.16%
2013	2.70%

Fuente: Banco Central del Ecuador (2014)

Elaborado por: Las investigadoras

Gráfico N. 2.20
Inflación 2010 -2013



Fuente: INEC

Elaborado por: Las investigadoras

Análisis:

La inflación anual del año 2010 se ubicó en 3.33%, valor superior al año 2013 que fue de 2.70%. La empresa de lácteos considera a la inflación como una **amenaza**, por varios aspectos ya que el fenómeno inflacionario ha dado lugar a problemas como la disminución del consumo de bienes y servicios por parte de la población. A igual los productores reducen la producción debido a la falta de demanda, los fabricantes ante la disminución de las ventas dejan a varias familias sin el sustento de cada día y a través de esta desocupación aumenta los problemas sociales, lo cual quiere decir que la inflación afecta directamente a las personas de ingresos fijos y bajos.

2.8.2.2 Tasa de interés

La tasa de interés es una de las variables macroeconómicas fundamentales pues de la misma depende en gran medida el desempeño de una economía.

a._ Tasa de interés activa.- Porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del Banco Central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos, se consideran activas porque son recursos a favor de la banca.

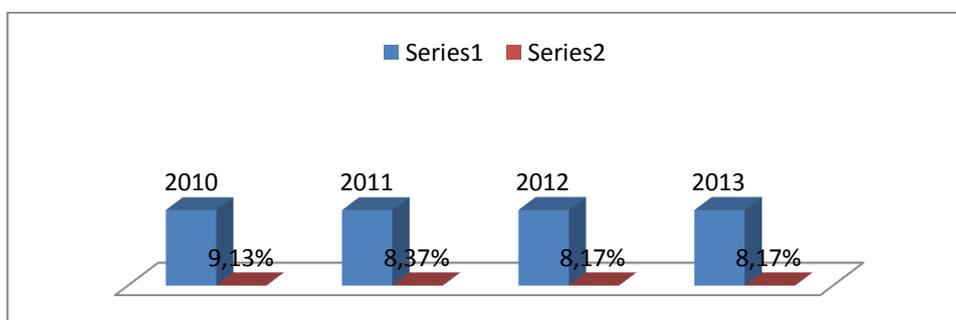
Tabla N. 2.14
Tasa Activa AÑO 2010 - 2013

AÑO	PORCENTAJE
2010	9.13%
2011	8.37%
2012	8.17%
2013	8.17%

Fuente: Banco Central del Ecuador (2014)

Elaborado por: Las investigadoras

Gráfico N. 2.21
Tasa de interés Activa



Fuente: Productos Lácteos Leito

Elaborador por: Las investigadoras

Análisis:

La tasa activa muestra una tendencia a la baja, manteniéndose en los últimos trimestres en un valor de 8.17%, dicha tasa se basa como la principal variable en la economía ya que demuestra el costo de financiación de las empresas, con esto podemos señalar que actualmente el Ecuador, se basa en la política de incentivo a la producción mediante la inversión y financiamiento, lo que podría ayudar a mejorar las condiciones económicas, principalmente de las pequeñas y medianas empresas lo que representa para la Empresa de lácteos “LEITO” una **oportunidad** ya que se mantiene el porcentaje desde el 31 de Octubre del 2011, lo cual le permite cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad.

2.8.2.3 Tasa de interés pasiva

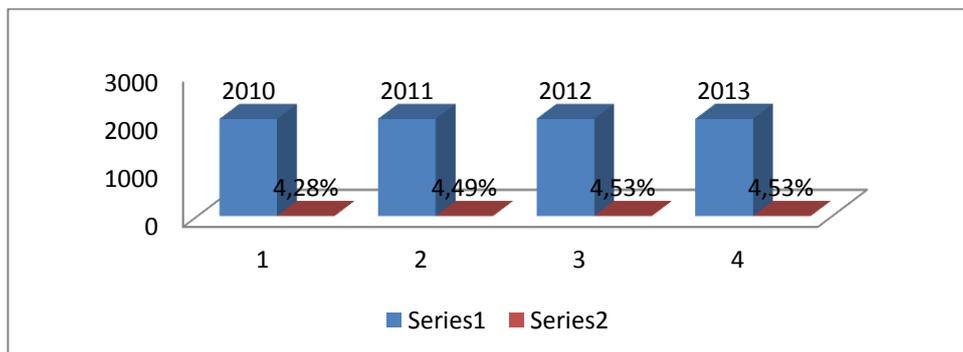
Es el porcentaje que paga una institución financiera a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen.

Tabla N. 2.15
Tasa Pasiva AÑO 2010 - 2013

AÑO	PORCENTAJE
2010	4.28%
2011	4.49%
2012	4.53%
2013	4.53%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborador por: Las investigadoras

Grafico N. 2.22
Tasa de interés pasiva



Fuente: Banco Central del Ecuador (2014)
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Análisis

La capacidad de ahorro que determina la tasa de interés pasiva depende también de la confianza institucional en el futuro además de la posibilidad de destinar un excedente para el ahorro, persona o familiar. El porcentaje es fijado para el mes de diciembre el de 4.53%. La empresa de productos lácteos “LEITO” considera a la **tasa de interés pasiva** como una **oportunidad** de crecimiento ya que beneficia a la empresa generando mayor interés y aumento de su capital, puede servir como ahorro para convertirse en fuentes de inversión.

2.8.2.4 Producto interno bruto (PIB)

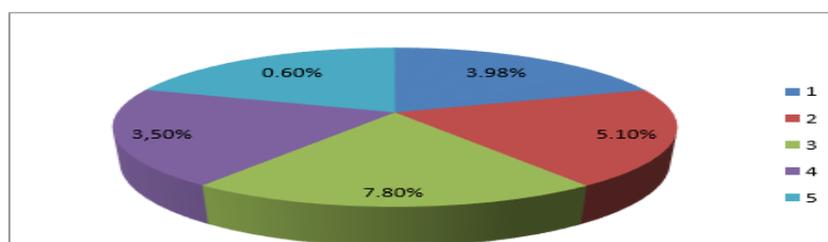
Es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía del país, en un determinado periodo de tiempo, en la actualidad está contemplando hasta el mes de abril cuyo porcentaje es de 14.20%.

Tabla n. 2.16
Producto interno bruto (PIB)

AÑO	TOTAL PIB	VARIACIÓN
2009	62,519.70	0.60 %
2010	67,513.70	3.50 %
2011	76,769.70	7.80 %
2012	84,039.90	5.10 %
2013	93.535.20	3.98 %

FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORADO POR: Las investigadoras

Gráfico N. 2.23
Producto interno bruto (PIB)



FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORADO POR: Las Investigadoras

Análisis

Según esta tabla se puede observar que ha existido un incremento en el PIB a partir del año 2009 con un porcentaje del 0.60% en cambio en el 2010 con un porcentaje 3,50% mientras que en el 2011, con el 7.80% para año 2012 con un porcentaje del 5.10% y para el año 2013 con un porcentaje del 3.18% esto es beneficioso para el país, porque se realizaron las exportaciones a diferentes países de mundo; y para la empresa de Lácteos esto significa una **oportunidad**, a su vez el PIB mide el valor de todos los bienes y servicios producidos durante un año en

un país. En resumen, si crece el PIB puede aumentar el empleo, pero si decrece es muy difícil que aumente el mismo, por eso es tan peligrosa una recesión, no porque disminuya nuestro poder adquisitivo un 2%, sino por la cantidad de empleos que suele destruir.

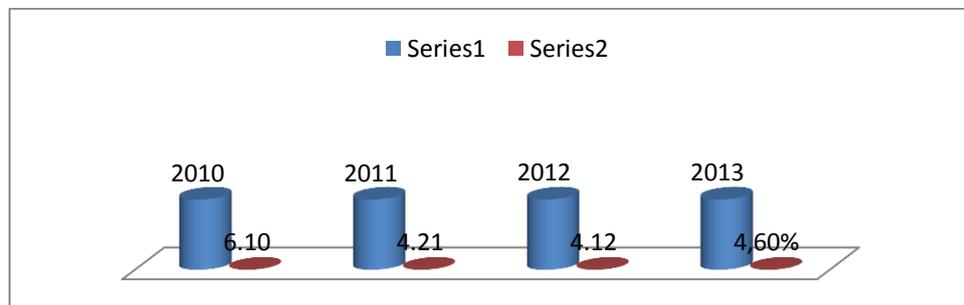
2.8.2.5 Desempleo

Tabla N. 2.17
Desempleo 2010-2013

AÑO	PORCENTAJE
2010	6.10%
2011	4.21%
2012	4.12%
2013	4.6%

Fuente: Banco Central del Ecuador (2014)
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Gráfico N. 2.24
Desempleo 2010 -2013



Fuente: Banco Central del Ecuador (2014)
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Análisis

El desempleo, hace referencia a la situación del trabajador que carece de empleo y, por tanto de salario. Como podemos observar en el año 2010 tiene un porcentaje de 6.10% que en relación al año 2011 y 2012 se ha decrecido el desempleo en un 4.12%, en el año 2013 tiene el 4, 60 % donde ha venido a crecer el desempleo pero ya no en una magnitud acelerada.

2.8.3 Factor Tecnológico

Las nuevas tecnologías crean oportunidades y mercados nuevos. Las empresas que no prevean los cambios tecnológicos se encontrarán con que sus productos son obsoletos, los adelantos tecnológicos han creado una nueva economía.- Es por eso que es recomendable que toda entidad, realice inversiones en tecnología.

Para Lácteos LEITO, este factor representa una **amenaza**, ya que en la actualidad, la empresa no cuenta con equipos modernos, impidiendo de esa forma competir con otras empresas de la Industria Láctea. Hoy en día en el mundo globalizado en el que vivimos si una empresa no cuenta con buena tecnología, no podrá desenvolverse en el medio comercial.

2.8.4 Factor Político y Legal

Este factor está conformado por diversas leyes, dependencias del gobierno y grupos de presión, las cuales deben acatar las empresas. A continuación podemos visualizar algunas leyes las cuales afectan a la empresa LEITO.

2.8.5 Normas Sanitarias

El organismo encargado de otorgar, mantener, suspender, cancelar y reinscribir el Registro Sanitario, es la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), mismo que se puso en vigencia desde el 13 de Septiembre del 2013, iniciando su aplicación de un sistema automatizado para el registro de etiquetas de alimentos procesados el 20 de enero del 2014, con la finalidad de reducir y controlar enfermedades.

Además que estén acondicionados para el uso a que se destinen, no se pueden realizar actividades distintas a lo establecido. La descripción de las condiciones sanitarias del establecimiento o del lugar, equipo, personal, materias primas, procesos y productos estos serán objetos de controles rigurosos por parte de la de la autoridad sanitaria.

2.8.6 Ley de Equidad Tributaria

Constituye un instrumento importante de política económica, que a más de brindarle recursos públicos al Estado permite el estímulo de la inversión, el ahorro y una mejor distribución de la riqueza, por lo que es necesario introducir, en el marco jurídico que lo rige, herramientas que posibiliten un manejo efectivo y eficiente del mismo. En nuestro país la entidad que se encarga de la administración de los impuestos es el Servicio de Rentas Internas (SRI) la misma que es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente.

Para Leito las leyes tributarias representan una **amenaza**, ya que con la aplicación de nuevas normativas la empresa paga impuestos por todo lo que se realiza dentro y fuera de la fábrica.

2.8.7 Ley de Seguridad Social

El seguro general obligatorio forma parte del sistema nacional de Seguridad social y, como tal, su organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Protegerá a sus afiliados obligados contra las contingencias que afecten su capacidad de trabajo y la obtención de un ingreso acorde con su actividad habitual, en casos de: enfermedad, maternidad, riesgo del trabajo, vejez, muerte, e invalidez, que incluye discapacidad, cesantía.

La ley de seguridad social es la guía legal en la que se rige la empresa LEITO, la misma que obliga a la empresa a afiliarse a todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o particular, con la finalidad que tengan servicios de ayuda o protección para cubrir riesgos personales.

2.8.8 Código de Trabajo

El Código de Trabajo es un cuerpo legal que regula las relaciones entre empleadores y trabajadores, en donde realizan un contrato individual de trabajo,

del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre; recalando además que el trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescrita en la Constitución y las leyes.

El Código de Trabajo es la guía legal en la que se rige la empresa Leito para la contratación de su personal, ya que luego de que el personal se someta a tres meses de prueba, firman un Contrato de Trabajo a término Fijo y su duración no puede ser superior a tres años, para luego ser renovado indefinidamente, lo cual representa una **fortaleza**, ya que ayuda a tener un control del personal.

2.8.9 Cambio de la Matriz Productiva

La revolución productiva es aceleradamente cambiante día a día en todo el mundo, por lo que Ecuador no se quedara ajeno a estos grandes pasos, presentando una estrategia para el cambio de la matriz productiva hacia la formación de alianzas para una nueva revolución productivo, promoviendo un desarrollo sostenible y amigable con el medio ambiente. A través del cambio de la matriz energética, construyendo centrales hidroeléctricas que sustituirá el consumo de combustibles fósiles o derivados de petróleo, que tienen alto impacto en el ambiente, por fuentes de energía limpia.

Ecuador se ha enfocado en asentar bases para un desarrollo productivo más tecnológico, como la construcción de motores para automóviles, motocicletas, bicicletas o bombas de succión, lo que permitirá cambiar al viejo modelo de sostener su economía exclusivamente en la importación de materia prima y desarrollar la industria nacional para convertirse en un país más competitivo; para lo cual ya ha empezado a diseñar la construcción de una empresa siderúrgica y una fábrica que elaborara fibra óptica para mejorar el sistema informático industrial, demostrando así que uniéndose las industrias del país con poca inversión se puede llegar a mejorar de forma sustancial los procesos industriales con calidad tecnológica.

Para la empresa el cambio de la matriz productiva representa una oportunidad ya que al contar con materia prima nacional del mismo sector nos transformaríamos independientes de importaciones y los costos de producción no serían tan altos, pudiendo así invertir en mejorar el sistema informático, tecnológico y maquinaria que permita aumentar la producción y por ende ofertar trabajo para el país.

2.8.10 Factor Ambiental

El cambio climático son factores ambientales alterados, principalmente es el aumento de temperaturas mínimas y máximas que ocurren durante un periodo y que se atribuyen, en forma directa o indirectamente, a la actividad del hombre.

Para **Leito** el cambio climático y coacción de la naturaleza viene a representar una **amenaza** ya que influye en el sector agrario, tanto en los cultivos como en la producción ganadera, el cual el ganado es directamente afectado, generando así una disminución de la producción y reproducción de estos animales y como la leche es el principal insumo para su producción, esta escasea y los costos para la adquisición vienen a elevarse.

2.8.11 Globalización

El Ecuador desea firmar un acuerdo comercial con la Unión Europea (UE) pero no un Tratado de Libre Comercio (TLC), ya que esto podría atraer un desequilibrio a su economía del país, sobre todo a los pequeños agricultores y a los sectores de economía popular y solidaria, pero Unión Europea (UE) podría exportar hacia Ecuador productos agrícolas subsidiados pero que más bien lo que les interesa son bienes industriales que no producimos, por eso nuestro interés de firmar un acuerdo comercial.

Con este tratado de libre comercio que el Ecuador pretende firmar lo cual perjudicaría a las empresas que se dedican a la fabricación de productos porque ya no contarían con un nivel alto de ventas, reducirían la producción y perderían su estabilidad económica, lo cual representa una amenaza para la fábrica de Lácteos Leito.

CAPÍTULO III

3.1 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

3.1.1 Introducción

El Cuadro de Mando Integral en el ámbito empresarial es una herramienta clave para cualquier organización, ya que cuenta con cuatro perspectivas como son financiero, clientes, procesos, desarrollo y aprendizaje, por cuanto este provee información de carácter económico y financiero, de mucha utilidad para las mismas y constituye una base para la toma de decisiones.

En la mayoría de las empresas es importante conocer estrategias, de manera que es indispensable aplicar en cada una de las actividades realizadas dentro y fuera de la empresa, ya que esta permite determinar el cumplimiento de objetivos y metas sea a corto o largo plazo.

3.1.2 Justificación

El diseño de un cuadro de mando integral dentro de una empresa es un sistema de información que permite llevar un registro adecuado del proceso continuo de las actividades que realiza la fábrica, al diseñar un cuadro de mando integral desarrolla en una empresa la manera de controlar cada una de las funciones por medio de la implementación de estrategias y objetivos en cada una de sus perspectivas, y a través de métodos, mejora el control de producción, propendiendo a que el ente económico incremente sus utilidades a través de la optimización de recursos y minimización de costos.

La falta de una herramienta estratégica de control ocasiona serios problemas a las empresas, especialmente a aquellas que se dedican a transformar la materia prima en productos terminados, es así que la fábrica no cuenta con un cuadro de mando integral, de manera que tienen la necesidad de que se aplique uno, que proporcione información útil y oportuna, para controlar cada una de las áreas de la empresa.

3.1.3 Objetivo General

“Diseñar un cuadro de mando integral en la gestión administrativa en la fábrica de lácteos Leito S. A. Ubicada en la provincia de Cotopaxi, cantón Salcedo, vía a Salache panamericana norte durante el año 2013, con el propósito de que los altos directivos tomen correctas decisiones en base a un plan estratégico”

3.1.3.1 Objetivos Específicos

- Definir la metodología del Cuadro de Mando Integral, para el desarrollo de la propuesta.
- Realizar el mapa estratégico de la institución para determinar la estrategia en cada una de las perspectivas.
- Diseñar el tablero de mando para la fábrica de lácteos Leito S.A.

3.1.4 Modelo Operativo de la Propuesta

Para la elaboración de un cuadro de mando integral en la gestión administrativa en la Fábrica de Lácteos Leito S. A. es necesario conocer su actividad empresarial así como también la definición de misión, visión y valores de la organización, convirtiéndose en el punto de partida para la aplicación del mismo debido a que la estrategia propuesta para la Fábrica de Lácteos Leito S. A. tendrá éxito una vez que se han conceptualizado dichos elementos.

3.1.5 Definición de la Empresa

La Fábrica de Lácteos Leito S. A. lleva 14 años contribuyendo al crecimiento y desarrollo de la Provincia de Cotopaxi, produce: leche pasteurizada, yogur natural y de frutas, queso fresco, queso mozzarella, etc.

Debido a su calidad el consumo se extiende cada vez más en todo el país, aunque realmente es necesario realizar algunas inversiones para competir dentro del nuevo proceso de globalización y apertura de mercados. El crecimiento y desarrollo que ha logrado la Industria Lechera, obliga a que esta se encuentre en continua reorganización definiendo objetivos, procurando crear mayor producción llegando de la mejor forma a los mercados.

3.2 Redefinición de la Misión y Visión

Para definir la misión es necesario tener en cuenta estos elementos claves.

Tabla N. 3.1

COMPONENTES	
Encabezado	Productos “ Lácteos Leito” S.A
Lo que hacemos	Producir y comercializar productos lácteos como: leche, queso, bolos, bebidas, yogurt.
Como lo hacemos	Utilizando los mejores recursos tecnológicos, equipo, maquinarias, herramientas de punta.
Para quien lo hacemos	Para nuestros clientes consumidores dentro y fuera de la provincia ya sea en tiendas o supermercados.
Porque lo hacemos	Para satisfacer las necesidades de nuestros consumidores y poder obtener una buena acogida de nuestros productos lácteos.

Fuente: Fabrica “Lácteos Leito”

Elaborado por:Las investigadoras

3.2.1 Redefinición de Misión actual

Tabla N. 3.2

MISIÓN ACTUAL	MISIÓN REDEFINIDA
<p>Producir alimentos de calidad, pensando en la nutrición y salud de las familias, con un gran sentido de responsabilidad social y fundamentando su crecimiento en el desarrollo de sus colaboradores.</p>	<p>PRODUCTOS “LACTEOS LEITO” S.A. <i>“Somos una fábrica que se dedica a la producción y comercializar productos lácteos como: leche, queso, bolos, bebidas, yogurt, utilizando los mejores recursos tecnológicos, equipo, maquinarias, herramientas de punta, para nuestros clientes y consumidores ya sea en tiendas o supermercados, y así lograr un mayor nivel de aceptación en el mercado.”</i></p>

Fuente: Fabrica “Lácteos Leito”

Elaborado por: Las investigadoras

3.2.2 Redefinición de la Visión

Tabla N. 3.3

Componentes de la Visión

COMPONENTES	
Horizonte temporal de la visión.	Productos “ Lácteos Leito” S.A hasta el 2018 será
Atributos usados por los demás para describirnos.	Una fábrica reconocida por sus productos de alta calidad, sus procesos de producción y su personal calificado.
Impacto, productos y servicios.	Que satisfagan las necesidades más exigentes de los consumidores.
Población y mercados atendidos.	De la provincia de Cotopaxi y la región
Valores y atributos.	Con responsabilidad, confianza, puntualidad, innovación, compromiso.
Evidencia medible de éxito.	Consolidando el posicionamiento de la empresa en el mercado y alcanzando una rentabilidad aceptable para los accionistas.

Fuente: Fabrica “Lácteos Leito”

Elaborado por: Las investigadoras

3.2.2.1 Redefinición de Visión Actual

Tabla N. 3.4

Redefinición de Visión Actual

VISIÓN ACTUAL	VISIÓN REDEFINIDA
Ser una empresa líder e innovadora en productos lácteos en la zona centro que contribuya al desarrollo de su comunidad y crecimiento de sus integrantes.	<i>Para el 2018 Productos Lácteos Leito S.A. será una fábrica reconocida por sus productos en alta calidad, sus procesos de producción y su personal calificado, que satisfagan las necesidades más exigentes de los consumidores de la provincia de Cotopaxi y la región, con responsabilidad, confianza, innovación, puntualidad, compromiso, consolidando el posicionamiento de la empresa en el mercado y alcanzando una rentabilidad aceptable para los accionistas.</i>

Fuente: Fabrica "Lácteos Leito"

Elaborado por: Las Investigadoras

3.3 Desarrollo estratégico: Análisis del FODA

Para el análisis FODA las empresas deben considerar factores tales como: Económicos, Políticos, Sociales, Ecológicos y Técnicos que de alguna forma contribuyen en el desarrollo de las empresas.

En lo que se refiere al ámbito interno tenemos a las fortalezas y debilidades que son controlables, se debe hacer un estudio del aspecto positivo con las que cuenta una organización y de la misma manera saber cuáles son sus aspectos negativos lo que le impide realizar o alcanzar sus objetivos. En cuanto al ámbito externo están las oportunidades y amenazas que no son controlables, localizadas fuera del control de la empresa por lo que la única forma de enfrentar las amenazas o aprovechar las oportunidades es estar siempre listos siendo proactivos con servicios y productos de calidad.

La fábrica de Lácteos Leito fue analizada internamente y externamente, misma que durante su proceso se llegó a obtener información sobre la situación en la que

se encuentra actualmente, la cual fue proporcionada por funcionarios de la misma. A través de este análisis situacional tenemos el siguiente análisis FODA:

Tabla N. 3.5

Análisis FODA de los Factores Internos y Externos

ANÁLISIS FODA INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Comercialización a locales comerciales dentro y fuera de la provincia. 2. Posee una variedad de productos lácteos y bebidas como son: leche, yogurt, queso y las naranjadas y limonadas. 3. La materia prima es de óptima calidad y de precios accesible. 4. La fábrica láctea brinda un espacio físico adecuado de trabajo, donde el personal desempeña sus tareas. 5. Cartera de proveedores aliados. 6. Puntualidad en la entrega de productos. 7. La ubicación geográfica es adecuada para la empresa. 8. Aceptación en el mercado local. 9. Promociones y descuentos a clientes fieles. 10. Personal bien equipado para realizar sus actividades. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capital reducido que no permitirá afrontar problemas que puedan darse. 2. La estructura jerárquica de la empresa no está bien delimitada. 3. Falta de imagen empresarial. 4. El personal no tiene la capacitación adecuada para desarrollar nuevas estrategias. 5. La capacidad instalada de la fábrica está siendo desperdiciada, lo que genera costo para la empresa. 6. Falta de posicionamiento de la marca. 7. La Gerencia carece de conocimientos avanzados en administración y mercadeo, pues hasta el momento lo ha hecho en forma empírica. 8. Falta de control en los procesos en el área de producción. 9. falta de planificación en el mantenimiento de la maquinaria. 10. Falta de control y desperdicio de materia prima.

ANÁLISIS FODA EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Supermercados y Comisariatos están en constante crecimiento. 2. La Zona Central y principalmente la provincia del de Cotopaxi es ganadera. 3. El mercado siempre busca productos nuevos y de calidad. 4. Los productos lácteos son considerados como de alta rotación en las familias ecuatorianas. 5. El crecimiento poblacional a nivel local y nacional permite mayor consumo de productos lácteos. 6. Política de gobierno que apoya el cambio de la matriz productiva. 7. Apoyo del MIPRO a los microempresarios. 8. Acceso a fuentes de financiamiento. 9. Calificación del INEN. 10. Bajas tasas de interés. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios en la política económica del país, como el retiro del subsidio del combustible. 2. Situación política del país crea incertidumbre para la inversión. 3. El clima variable del sector afecta a la producción de leche. 4. Posible importación de leche en polvo al país, una vez firmado el convenio con la Unión Europea. 5. Incremento de sustituciones de productos procesados. 6. Incremento de impuestos en todos sus ámbitos. 7. Escasos recursos para adquirir bienes. 8. Leyes regidas y cambiantes. 9. Imitación de productos. 10. Incremento de nuevos competidores.

Fuente: Fabrica “Lácteos Leito”
Elaborado por: Las investigadoras

3.4 Matriz de Confrontación FODA para Priorización

Para desarrollar la Matriz de confrontación es necesario basarnos en el análisis FODA, ya que por medio de este podemos identificar lo bueno y malo que abarca como impacto sobre la fábrica de lácteos. Ya que este análisis ayuda a determinar los objetivos estratégicos a través del análisis de las fortalezas y debilidades contra las oportunidades y amenazas.

Con este análisis se conocerá la capacidad de respuesta en relación al impacto de los factores externos con el objetivo de determinar las áreas prioritarias para la fábrica.

3.4.1 Escala de valoración de relaciones FODA

Para valorar cada una de las relaciones se utilizara la siguiente escala:

Relación alta	10
Relación media	5
Relación baja	1
Sin relación	0

Para establecer el nivel de relación las preguntas que nos guían son:

- Si acentuó la fortaleza, ¿puedo aprovechar mejorar la oportunidad? ¿En qué medida?
- Si supero la debilidad, ¿puedo aprovechar mejor la oportunidad? ¿En qué medida?
- Si acentuó la fortaleza, ¿estoy minimizando la amenaza? ¿En qué medida?
- Si supero la debilidad. ¿minimizo la amenaza? ¿En qué medida?

A continuación se presentara la matriz de confrontación en la que se trata de relacionar los factores existentes tanto internos como externos de la empresa, mismos que son información tomada del análisis FODA, para lo cual se valorara de acuerdo a una escala de correlación, que servirá para priorizar y seleccionar las mejores variables que se apegan a las necesidades de la fábrica, esto se lograra través del análisis situacional.

TABLA N. 3.6
TABLA MATRIZ DE CONFRONTACIÓN FODA

Matriz de Confrontación		FACTORES EXTERNOS																						TOTAL	
		OPORTUNIDADES										AMENAZAS													
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	Σ	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	Σ		
FORTALEZAS	F1	10	10	10	10	10	5	5	5	5	5	75	10	5	10	10	10	10	1	10	10	86	162		
	F2	10	10	10	10	10	0	5	5	1	1	62	5	0	5	5	5	10	10	1	10	10	61	123	
	F3	1	5	10	5	0	10	5	5	5	5	51	10	5	10	10	10	10	10	0	5	5	75	126	
	F4	1	1	5	10	5	5	5	5	5	5	47	1	1	10	5	1	0	1	5	0	0	24	71	
	F5	0	1	5	10	5	5	5	1	1	1	34	10	5	10	5	5	10	10	5	1	10	71	105	
	F6	5	5	5	5	5	5	1	5	1	1	38	0	0	1	5	0	10	1	5	1	10	33	71	
	F7	5	1	5	5	5	0	1	1	1	1	25	0	0	1	1	0	5	1	5	0	0	13	34	
	F8	5	1	10	10	5	1	5	5	1	10	44	10	5	10	5	10	10	10	5	10	10	85	129	
	F9	10	1	10	5	10	5	5	5	5	5	61	10	5	5	10	5	5	5	1	10	10	66	127	
	F10	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	42	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	7	49	
	Σ	52	40	75	75	60	41	42	42	26	26	479	56	26	62	57	47	71	59	29	48	66	521	996	
DEBILIDADES	D1	5	5	5	5	5	5	10	10	5	10	65	10	10	5	10	10	10	5	5	5	10	80	145	
	D2	5	10	10	10	5	5	10	5	5	10	75	1	1	1	1	1	1	5	1	0	0	12	87	
	D3	10	5	10	10	10	5	5	5	10	5	75	0	1	1	5	1	1	1	0	0	1	11	86	
	D4	10	10	10	5	10	10	10	5	5	5	80	5	1	5	1	1	0	0	0	1	0	14	94	
	D5	5	1	5	1	1	1	0	1	0	0	15	1	1	1	0	1	1	10	0	1	10	21	41	
	D6	10	5	10	10	10	10	10	1	1	0	67	5	1	1	1	0	0	1	0	0	0	9	76	
	D7	5	5	10	5	5	10	10	0	10	10	70	5	5	1	1	1	1	0	1	1	1	17	87	
	D8	10	10	10	10	10	10	10	1	10	5	86	1	1	1	5	0	0	5	0	1	1	15	101	
	D9	0	0	5	5	1	0	0	5	0	0	16	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	6	22	
	D10	1	1	5	5	1	0	0	0	0	0	13	1	1	5	5	0	0	5	1	5	5	28	41	
	Σ	61	52	80	66	58	56	65	33	46	45	562	30	23	22	30	15	14	32	8	15	29	218	775	
Total	109	92	155	141	118	97	107	75	72	71	1037	86	49	84	87	62	85	91	37	63	90	734	1771		

Fuente: Fabrica “Lácteos Leito”
Elaborado por: Las investigadoras

La tabla de matriz de confrontación es un análisis comparativo entre los factores internos y externos, presenta la matriz FODA priorizado de la organización en base a los puntajes más altos que se obtuvieron de acuerdo a su valoración de cada punto.

Tabla N. 3.7

Tabla de matriz FODA para la fábrica de lácteos Leito S.A.

ANALISIS	POSITIVOS	NEGATIVOS
INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comercialización a locales comerciales dentro y fuera de la provincia. 2. Posee una variedad de productos lácteos y bebidas como son: leche, yogurt, queso y las naranjadas y limonadas. 3. La materia prima es de óptima calidad y de precios accesibles. 4. Promociones y descuentos a clientes fieles, quienes hasta ahora son propiciadores del producto, alto poder de negociación. 5. Aceptación en el mercado local, es la base fundamental para generar rentabilidad en la fábrica. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capital reducido que no permitirá afrontar problemas que puedan presentarse en la empresa. 2. La estructura jerárquica de la empresa no está bien delimitada, lo que conlleva a la mala toma de decisiones. 3. El personal no tiene la capacitación adecuada para desarrollar nuevas estrategias, y sus respectivas funciones falta de control. 4. La Gerencia carece de conocimientos avanzados en administración y mercadeo, pues hasta el momento lo ha hecho en forma empírica. 5. Falta de control en los procesos en el departamento de producción, falta de un supervisor adecuado.

EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supermercados y Comisariatos están en constante crecimiento. 2. El mercado siempre busca productos nuevos y de calidad. 3. Los productos lácteos son considerados como de alta rotación en las familias ecuatorianas. 4. El crecimiento poblacional a nivel local y nacional permite mayor consumo de productos lácteos. 5. Apoyo del MIPRO a los microempresarios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios en la política económica del país, como el retiro del subsidio al combustible. 2. Posible importación de leche en polvo al país, una vez firmado el convenio con la Unión Europea. 3. Incremento de impuestos en todos sus ámbitos. 4. Escasos recursos para adquirir bienes. 5. Incremento de nuevos competidores al mercado con la misma actividad y ofertando productos a bajos precios disminuyendo la actividad productiva.

Fuente: Fabrica “Lácteos Leito”

Elaborado por:Las investigadoras

3.5 Posición Estratégica de la Organización

Para que la fábrica de Lácteos tenga una posición estratégica es necesario realizar actividades importantes, como en el diseño, producción, venta y distribución de los productos, lo cual vendría a ser una ventaja u objetivo cumplido.

A continuación se presentara una tabla que es un método creado por Mckensy y adoptado por las empresas quienes tienen la necesidad de realizar un análisis normal de su cartera de negocios, donde empezaremos analizando desde que ingresa materia prima hasta el consumidor, con el propósito de priorizar recursos entre las distintas áreas de la empresa y así conocer en qué actividades invertir por medio de estrategias de crecimiento y participación, generando rentabilidad y la aceptación de los clientes.

Tabla N. 3.8
Referencias y valores de clasificación

TABLA DE CLASIFICACIÓN	
3	Ideal – Mejor posible – Excelente impresión – Excede las expectativas – Genial
2	Por encima de la media – Mejor de la mayoría - No es habitual
1	En la media – Suficiente – Expectativa mejorable
0	No buena – Puede generar problemas – Se puede mejorar
-1	Incipiente

Fuente: Metodología Mckensy

Elaborado por: Las investigadoras

Tabla N. 3.9
PONDERACIÓN – DEBILIDADES
SITUACIÓN ACTUAL

	Criterio/Debilidades	Peso	Clasificación	PxC
1	Capital reducido que no permitirá afrontar problemas que puedan presentarse en la empresa.	20	0	0
2	La estructura jerárquica de la empresa no está bien delimitada, lo que conlleva a la mala toma de decisiones.	20	0	0
3	El personal no tiene la capacitación adecuada para desarrollar nuevas estrategias, y sus respectivas funciones, falta de control.	20	0	0
4	La Gerencia carece de conocimientos avanzados en administración y mercadeo, pues hasta el momento lo ha hecho en forma empírica.	20	-1	20
5	Desorganización en el departamento de producción, falta de un supervisor adecuado.	20	-1	-20
	Suma	100		-40

FUENTE: Fabrica “Lácteos Leito”

REALIZADO POR: Las Investigadoras

Tabla N. 3.10
PONDERACIÓN - FORTALEZAS
SITUACIÓN ACTUAL

	Criterio/Fortalezas	Peso	Clasificación	PxC
1	Comercialización directa a locales comerciales dentro y fuera de la provincia.	20	1	20
2	Posee una variedad de productos lácteos y bebidas como son: leche, yogurt, queso y las naranjadas y limonadas.	20	1	20
3	La materia prima es de óptima calidad y de precios accesibles.	20	1	20
4	Promociones y descuentos a clientes fieles, quienes hasta ahora son propiciadores del producto, alto poder de negociación.	20	1	20
5	Aceptación en el mercado local, es la base fundamental para generar rentabilidad en la fábrica.	20	1	20
	Suma	100		100

FUENTE: Fabrica “Lácteos Leito”
REALIZADO POR: Las Investigadoras

Tabla N. 3.11
PONDERACIÓN - AMENAZAS
SITUACIÓN ACTUAL

	Criterio/Amenazas	Peso	Clasificación	PxC
1	Cambios en la política económica del país, como el retiro del subsidio del combustible.	20	-1	-20
2	Posible importación de leche en polvo al país, una vez firmado el convenio con la Unión Europea.	20	-1	-20
3	Incremento de impuestos en todos sus ámbitos.	20	0	0
4	Escasos recursos para adquirir bienes.	20	-1	-20
5	Incremento de nuevos competidores al mercado con la misma actividad y ofertando productos a bajos precios disminuyendo la actividad productiva.	20	-1	-20
	Suma	100		-80

FUENTE: Fabrica “Lácteos Leito”
REALIZADO POR: Las Investigadoras

Tabla N. 3.12
PONDERACIÓN - OPORTUNIDADES
SITUACIÓN ACTUAL

	Criterio/Oportunidades	Peso	Clasificación	PxC
1	Supermercados y Comisariatos están en constante crecimiento.	20	1	20
2	El mercado siempre busca productos nuevos y de calidad.	20	1	20
3	Los productos lácteos son considerados como de alta rotación en las familias ecuatorianas.	20	1	20
4	El crecimiento poblacional a nivel local y nacional permite mayor consumo de productos lácteos.	20	1	20
5	Apoyo del MIPRO a los microempresarios.	20	1	20
	Suma	100		100

FUENTE: Fabrica “Lácteos Leito”
REALIZADO POR: Las Investigadoras

Análisis:

Como se puede observar en las tablas presentadas, tenemos la valoración del FODA de acuerdo a la situación actual con la que cuenta la empresa en relación a este método se ha logrado realizar el análisis del plan estratégico, en donde se identificaron estos puntos importantes que requieren poner mayor énfasis para que se cumplan con las estrategias competitivas.

Tabla N. 3.13
PONDERACIÓN– DEBILIDADES
SITUACIÓN PROYECTADA A 1 AÑO

	Criterio/Debilidades	Peso	Clasificación	PxC
1	Capital reducido que no permitirá afrontar problemas que puedan presentarse en la empresa.	20	1	20
2	La estructura jerárquica de la empresa no está bien delimitada, lo que conlleva a la mala toma de decisiones.	20	1	20
3	El personal no tiene la capacitación adecuada para desarrollar			

	nuevas estrategias, y sus respectivas funciones falta de control.	20	1	20
4	La Gerencia carece de conocimientos avanzados en administración y mercadeo, pues hasta el momento lo ha hecho en forma empírica.	20	0	0
5	Falta de control en los procesos en el departamento de producción, falta de un supervisor adecuado.	20	0	0
	Suma	100		60

FUENTE: Fabrica "Lácteos Leito"
REALIZADO POR: Las Investigadoras

Tabla N. 3.14
PONDERACIÓN- FORTALEZAS
SITUACIÓN PROYECTADA A 1 AÑO

	Criterio/Fortalezas	Peso	Clasificación	PxC
1	Comercialización a locales comerciales dentro y fuera de la provincia.	20	2	40
2	Posee una variedad de productos lácteos y bebidas como son: leche, yogurt, queso y las naranjadas y limonadas.	20	1	20
3	La materia prima es de óptima calidad y de precios accesibles.	20	2	40
4	Promociones y descuentos a clientes fieles, quienes hasta ahora son propiciadores del producto, alto poder de negociación.	20	1	20
5	Aceptación en el mercado local, es la base fundamental para generar rentabilidad en la fábrica.	20	1	20
	Suma	100		140

Fuente: Fabrica "Lácteos Leito"
Realizado Por: Las Investigadoras

Tabla N. 3.15
PONDERACIÓN - AMENAZAS
SITUACIÓN PROYECTADA A 1 AÑO

	Criterio/Amenazas	Peso	Clasificación	PxC
1	Cambios en la política económica del país, como el retiro del subsidio en el combustible.	20	0	0
2	Posible importación de leche en polvo al país, una vez firmado			

	el convenio con la Unión Europea.	20	0	0
3	Incremento de impuestos en todos sus ámbitos.	20	1	20
4	Escasos recursos para adquirir bienes.	20	0	0
5	Incremento de nuevos competidores al mercado con la misma actividad y ofertando productos a bajos precios disminuyendo la actividad productiva.	20	0	0
	Suma	100		20

FUENTE: Fabrica "Lácteos Leito"

REALIZADO POR: Las Investigadoras

Tabla N. 3.16
PONDERACIÓN - OPORTUNIDADES
SITUACIÓN PROYECTADA A 1 AÑO

	Criterio/Oportunidades	Peso	Clasificación	PxC
1	Supermercados y Comisariatos están en constante crecimiento.	20	1	20
2	El mercado siempre busca productos nuevos y de calidad.	20	2	40
3	Los productos lácteos son considerados como de alta rotación en las familias ecuatorianas.	20	2	40
4	El crecimiento poblacional a nivel local y nacional permite mayor consumo de productos lácteos.	20	2	40
5	Apoyo del MIPRO a los microempresarios.	20	1	20
	Suma	100		160

FUENTE: Fabrica "Lácteos Leito"

REALIZADO POR: Las Investigadoras

Análisis:

Como podemos observar en las tablas indica la situación de la empresa proyectada a un año, donde a través de una visión se puede realizar varios cambios en cada área de la misma, es por esta razón que se debe aprovechar las estrategias propuestas que tengan mejor puntaje y poner mayor énfasis en la mejora continua de los procesos.

Tabla N. 3.17
PONDERACIÓN- DEBILIDADES
SITUACIÓN PROYECTADA A 5 AÑOS

	Criterio/Debilidades	Peso	Clasificación	PxC
1	Capital reducido que no permitirá afrontar problemas que puedan presentarse en la empresa.	20	1	20
2	La estructura jerárquica de la empresa no está bien delimitada, lo que conlleva a la mala toma de decisiones.	20	1	20
3	El personal no tiene la capacitación adecuada para desarrollar nuevas estrategias, y sus respectivas funciones falta de control.	20	1	20
4	La Gerencia carece de conocimientos avanzados en administración y mercadeo, pues hasta el momento lo ha hecho en forma empírica.	20	2	40
5	Falta de control en los procesos en el departamento de producción, falta de un supervisor adecuado.	20	2	40
	Suma	100		140

FUENTE: Fabrica "Lácteos Leito"
REALIZADO POR: Las Investigadoras

Tabla N. 3.18
PONDERACIÓN - FORTALEZAS
SITUACIÓN PROYECTADA A 5 AÑOS

	Criterio/Fortalezas	Peso	Clasificación	PxC
1	Comercialización a locales comerciales dentro y fuera de la provincia.	20	3	60
2	Posee una variedad de productos lácteos y bebidas como son: leche, yogurt, queso y las naranjadas y limonadas.	20	2	40
3	La materia prima es de óptima calidad y de precios accesibles.	20	2	20
4	Promociones y descuentos a clientes fieles, quienes hasta ahora son propiciadores del producto, alto poder de negociación.	20	2	40
5	Aceptación en el mercado local, es la base fundamental para generar rentabilidad en la fábrica.	20	3	60
	Suma	100		220

FUENTE: Fabrica "Lácteos Leito"
REALIZADO POR: Las Investigadoras

Tabla N. 3.19
PONDERACIÓN - AMENAZAS
SITUACIÓN PROYECTADA A 5 AÑOS

	Criterio/Amenazas	Peso	Clasificación	PxC
1	Cambios en la política económica del país, como el retiro del subsidio en el combustible.	20	1	20
2	Posible importación de leche en polvo al país, una vez firmado el convenio con la Unión Europea.	20	1	20
3	Incremento de impuestos en todos sus ámbitos.	20	2	40
4	Escasos recursos para adquirir bienes.	20	1	20
5	Incremento de nuevos competidores al mercado con la misma actividad y ofertando productos a bajos precios disminuyendo la actividad productiva.	20	1	20
	Suma	100		120

FUENTE: Fabrica “Lácteos Leito”
REALIZADO POR: Las Investigadoras

Tabla N. 3.20
PONDERACIÓN - OPORTUNIDADES
SITUACIÓN PROYECTADA A 5 AÑOS

	Criterio/Oportunidades	Peso	Clasificación	PxC
1	Supermercados y Comisariatos están en constante crecimiento.	20	3	60
2	El mercado siempre busca productos nuevos y de calidad.	20	3	60
3	Los productos lácteos son considerados como de alta rotación en las familias ecuatorianas.	20	3	60
4	El crecimiento poblacional a nivel local y nacional permite mayor consumo de productos lácteos.	20	3	60
5	Apoyo del MIPRO a los microempresarios.	20	2	40
	Suma	100		280

FUENTE: Fabrica “Lácteos Leito”
REALIZADO POR: Las Investigadoras

Análisis:

Como se puede ver en los cuadros anteriores, se muestra la situación proyectada para los 5 años, donde se observa que en gran parte los factores internos y externos de la que se presentan tienen mayor factibilidad para ser aprovechados por la empresa, hasta conseguir el cumplimiento de los objetivos y la visión planteados en base a la aplicación de estrategias competitivas diseñadas y propuestas por las investigadoras, lo cual servirá para que la entidad llegue y se mantenga en un gran nivel de posicionamiento en el mercado nacional a través de la elaboración de productos de calidad que satisfagan a sus clientes.

Tabla N. 3.21

Resumen del Posicionamiento Estratégico

FACTORES	<i>Estado Actual</i>		<i>Luego de 1 año</i>		<i>Luego de 5 años</i>	
INTERNOS	-40	100	60	140	140	220
EXTERNOS	-80	100	20	160	120	280

FUENTE: Fabrica “Lácteos Leito”

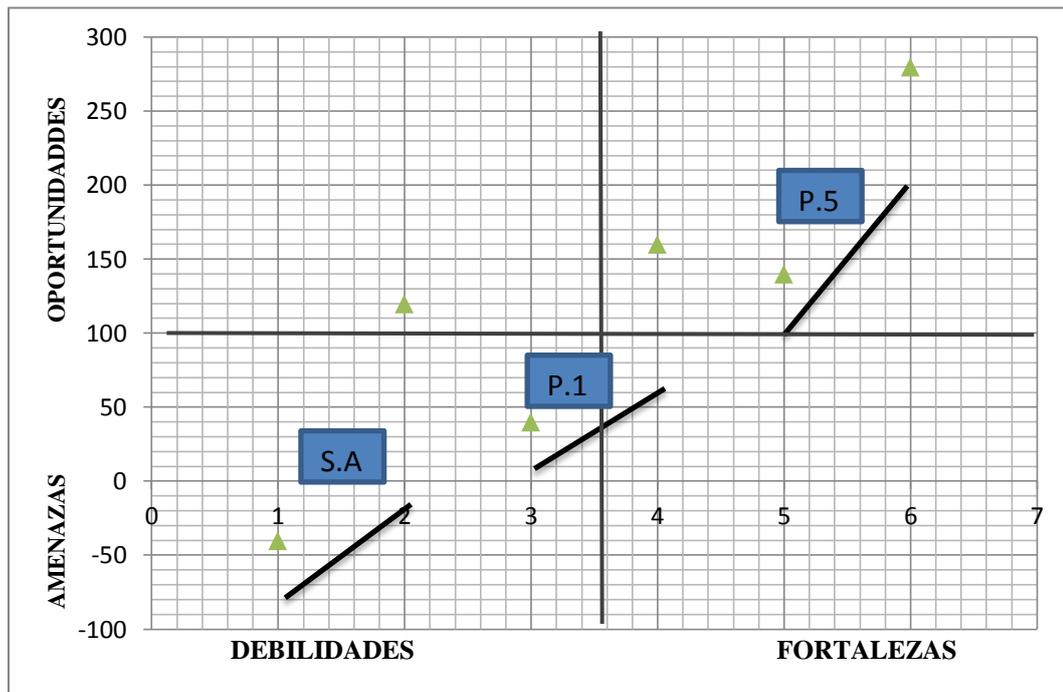
REALIZADO POR: Las Investigadoras

En los cuadros anteriores como última instancia se puede apreciar el resumen de la ponderación del análisis FODA de la empresa de Lácteos LEITO S.A., en el cual se realizó una relación con calificaciones según la situación actual, y la situación proyectada de 1 año y de 5 años van variando de forma ascendente significando así las posibilidades a favor de la organización para mejorar su actividad económica.

3.6 Estrategias

La empresa Lácteos LEITO S.A. pretende integrar en su planificación estratégica Factores Claves de Éxito que encamine a al cumplimiento de las estrategias, para de esta forma conseguir los objetivos planteados.

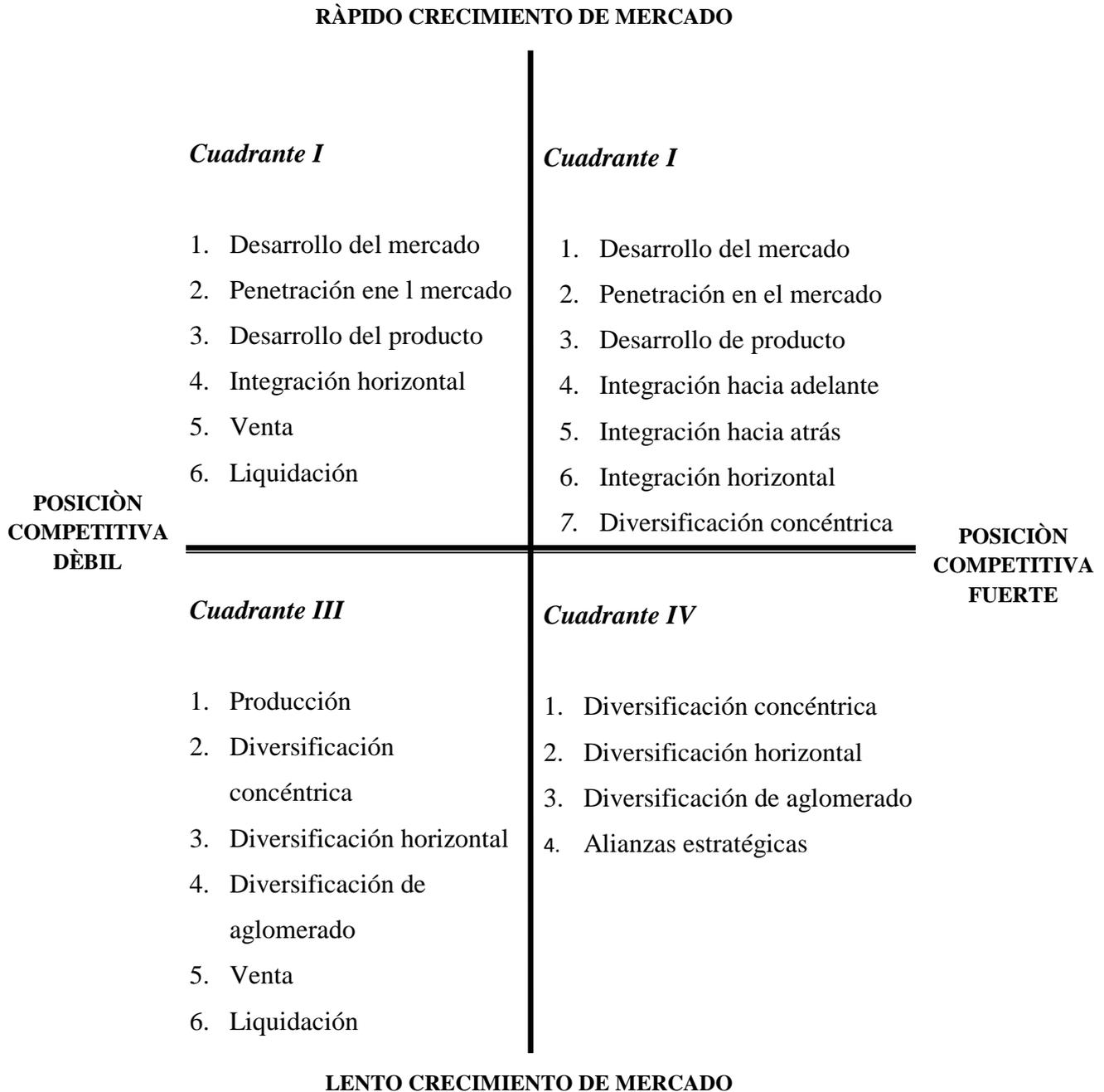
Gráfico N. 3.1
Resultado Del Análisis FODA para la empresa “Leito”



FUENTE: Fabrica “Lácteos Leito”
REALIZADO POR: Las Investigadoras

Como se puede observar el gráfico anterior en el cual se plasma todos los datos obtenidos del análisis FODA y donde se encuentran la situación actual, proyectada a 1 año y 5 años que debe tener la empresa, podemos determinar el cuadrante en donde se encuentra ubicado el posicionamiento competitivo dentro del mercado nacional por medio de esto nos permitirá formular estrategias competitivas para mejorar la actividad de la empresa y ayude al cumplimiento de los objetivos.

Gráfico N. 3.2
MATRIZ ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA LEITO



FUENTE: Fabrica "Lácteos Leito"
REALIZADO POR: Las Investigadoras

El grafico anterior indica la matriz estratégica que recae sobre el cuadrante III y IV, lo cual las investigadoras tomaron como referencia para la formulación estratégica el año cero, significando así que la fábrica de Lácteos tiene una posición competitiva débil, situación que debe ser considerada por los administradores como parte primordial de la empresa, ya que les permitirá controlar y corregir las falencias dentro de los procesos, diseñando nuevas estrategias como punto clave para mejorar sus actividades productivas y con ello tratar de mantenerse en el mercado.

3.6.1 Diseño de Estrategias para la Fábrica de Lácteos Leito S.A.

3.6.1.1 Producción.- Comprende recursos económicos, tecnológicos y humanos dedicados a la transformación de materia prima en producto terminado.

Estrategia 1

“La fábrica en los próximos años deberá modernizar los equipos de producción para garantizar la productividad y el permanente control de procesos, con la máxima flexibilidad, y calidad e integrando mano de obra profesional para el mantenimiento de las mismas, con el propósito ofertar productos accesibles para que la empresa aumente su solvencia y rentabilidad”.

3.6.1.2 Diversificación Concéntrica.-Se refiere a la creación de productos o servicios nuevos pero similares a los que se fabriquen actualmente.

Estrategia 2

“Diseñar bebidas de leche energizantes, yogures descremados, leches endulzantes, bebidas de diferentes sabores, a un costo accesible, utilizando al 100% la materia prima adquirida de los sectores aledaños del cantón Salcedo, tecnología, mano de obra creativa, energía, agua y principalmente el financiamiento, a fin de entregar un producto que marque la diferencia de la empresa”.

3.6.1.3 Diversificación horizontal.- Es la adición de productos o servicios nuevos que no están relacionados para los clientes actuales.

Estrategia 3

“Fabricar helados de crema en diferentes sabores, pequeños, medianos y grandes, además la creación de helados en cartón y como complemento la fabricación de bebidas energizantes, mismas que tienen que ser diseñadas por personal capacitado, con la mejor tecnología de punta, cumpliendo todas las normativas vigentes para su producción, lo cual garantice productos de calidad que se van a ofertar de acuerdo a las necesidades de y precios accesibles a de los clientes”.

3.6.1.4 Diversificación Conglomerado.-Es la suma de productos o servicios nuevos no relacionados.

Estrategia 4

“Diseñar, fabricar y vender productos nuevos, aprovechando la infraestructura, maquinaria y equipo de la empresa, a través del uso de tecnología de punta, personal capacitado y calificado especialmente en el mundo de los productos lácteos y bebidas, a fin de que la fábrica sea competencia en el mercado y de la misma manera aumentar su rentabilidad.”.

3.6.1.5 Ventas.- Es la adquisición de productos y servicios en base a las necesidades de los clientes a cambio de una retribución económica.

Estrategia 5

“La fábrica “LEITO” debe diseñar e implementar programas agresivos de colocación, mediante la promoción, comercialización y ampliación del mercado, buscando en todo ello la calidad y seguridad de su inversión, utilizando el personal calificado para efectuar estudios de demanda y orientar parte de su oferta al mercado, permitiendo que la empresa aumente sus ventas y de tal forma su rentabilidad.”

3.6.1.6 Liquidación.- Es una estrategia para vender más durante varios periodos del año, sea al por menor o mayor a precios bajos un producto que está en stock durante mucho tiempo.

Estrategia 6

“Proponer a los colaboradores de la fábrica mantener relaciones personales y de negocios con potenciales proveedores de leche cruda y distribuidores de nuestros productos, con la finalidad de conservar e incrementar el volumen de ventas de productos lácteos, o lo que es más recuperar el valor del costo real de transformación del producto.”

3.7 Matriz de Factibilidad e Impacto

Los recursos disponibles y más importantes que se tomaran en cuenta para este análisis de factibilidad es la capacidad de inversión, talento humano y tecnología con lo que cuenta la fábrica.

La ponderación de los resultados de la Fábrica de Lácteos Leito S.A se aplica de la siguiente manera, (30%) Capacidad de Inversión, (30%) Talento Humano, (40%) Tecnología.

El grado de impacto se ha ponderado en la razón de la misión y visión con un peso de (50%) para cada uno. Para calificar los parámetros de factibilidad e impacto se ha considerado la siguiente manera:

Calificación Baja=1

Calificación Media =5

Calificación Alta=10

La selección de los factores claves de éxito (FCE) servirá de base para el análisis FODA. Hay que escoger solamente aquellos que sean fundamentales para el éxito o fracaso de la fábrica láctea. Para ello debe utilizarse la matriz de impacto. Este consiste en definir cuál es el impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza en el negocio. Y por tanto convertirla en factor clave del éxito.

Tabla N. 3.22 Matriz de Factibilidad e Impacto a través de la Priorización de Estrategias

ESTRATEGIAS	FACTIBILIDAD				IMPACTO		
	POSIBILIDAD DE INVERSION	POSIBILIDAD RECURSO HUMANO APTO	POSIBILIDAD TECNOLOGIA A UTILIZARSE	TOTAL	APORTE A LA MISIÓN	APORTE A LA VISIÓN	TOTAL
	-30%	-30%	-40%	100%	-50%	-50%	100%
“La fábrica en los próximos años deberá modernizar los equipos de producción para garantizar la productividad y el permanente control de procesos, con la máxima flexibilidad, y calidad e integrando mano de obra profesional para el mantenimiento de las mismas, con el propósito ofertar productos accesibles para que la empresa aumente su solvencia y rentabilidad”.	5x30% =1.5	10x30% =3	10x40% =4	= 8.5	1x50%=0.5	10x50%= 5	=5.5
“Diseñar bebidas de leche energizantes, yogures descremados, leches endulzantes, bebidas de diferentes sabores, a un costo accesible, utilizando al 100% la materia prima adquirida de los sectores aledaños del cantón Salcedo, tecnología, mano de obra creativa, energía, agua y principalmente el financiamiento, a fin de entregar un producto que marque la diferencia de la empresa”.	10x30%= 3	10x30%= 3	10x40%= 4	=10	1x50%=0.5	10x50%= 5	=5.5
“Fabricar helados de crema en diferentes sabores, pequeños, medianos y grandes, además la creación de helados en cartón y como complemento la fabricación de bebidas energizantes, mismas que tienen que ser diseñadas por personal capacitado, con la mejor tecnología de punta, cumpliendo todas las normativas vigentes para su producción, lo cual garantice productos de calidad que se van a ofertar de acuerdo a las necesidades de y precios accesibles a de los clientes”.	5x30% = 1.5	10x30%=3	10x40%=4	= 8.5	5x50%=2.5	10x50%=5	= 7.5
“Diseñar, fabricar y vender productos nuevos, aprovechando la infraestructura, maquinaria y equipo de la empresa, a través del uso de tecnología de punta, personal capacitado y calificado especialmente en el mundo de los productos lácteos y bebidas, a fin de que la fábrica sea competencia en el mercado y de la misma manera aumentar su rentabilidad.”	5x30% = 1.5	10x30%=3	10x40%=4	= 8.5	5/50%=0.10	10/50%=0.20	=0.30
“La fábrica “LEITO” debe diseñar e implementar programas agresivos de colocación, mediante la promoción, comercialización y ampliación del mercado, buscando en todo ello la calidad y seguridad de su inversión, utilizando el personal calificado para efectuar estudios de demanda y orientar parte de su oferta al mercado, permitiendo que la empresa aumente sus ventas y de tal forma su rentabilidad.”	5x30%=1.5	10x30%=3	1x40%=0.4	=4.9	1x50% 0.5	10x50%=5	=5.5
“Proponer a los colaboradores de la fábrica mantener relaciones personales y de negocios con potenciales proveedores de leche cruda y distribuidores de nuestros productos, con la finalidad de conservar e incrementar el volumen de ventas de productos lácteos, o lo que es más recuperar el valor del costo real de transformación del producto.”	10x30%=3	5x30%=1.5	1x40%=0.4	=4.9	5x50%=2.5	5x50%=2.5	5

FUENTE: Fabrica “Lácteos Leito”
REALIZADO POR: Las Investigadoras

La tabla de factibilidad e impacto muestra la valorización de cuatro estrategias diseñadas en base a los puntos del cuadrante III, los cuales se priorizaron según la actividad de la empresa; para ubicar las respectivas calificaciones se ha efectuado una reunión con el dueño de la fábrica, con quien se analizó profundamente la estrategia más cercana a su expectativa, manifestándonos sus aspiraciones y perspectivas reflejadas en futuros proyectos y metas, todas las estrategias son importantes y de mayor probabilidad de que sean escogidas, pero finalmente se escogió la de mayor puntaje que recae sobre la estrategia 2 para ser analizada y que se cumpla de acuerdo a lo establecido.

3.8 Objetivos Estratégicos Generales

Los objetivos estratégicos se manejan mediante el cumplimiento de metas establecidas, de esa manera se puede controlar si se está o no cumpliendo con ellos. Los objetivos son importantes, ya que por medio de ellos y su cumplimiento se puede llegar más allá de lo establecido, con el propósito de que la fábrica mantenga su posicionamiento en el mercado nacional a través de la elaboración de productos de calidad que satisfagan a sus clientes.

3.8.1 Objetivo Financiero

- Alcanzar una rentabilidad de un 17% de sus ingresos hasta el año 2017, por medio de ventas localizadas para realizar proyectos de inversión.

Es muy importante que a futuro la empresa de lácteos tenga una rentabilidad un poco elevada para de esta manera tener una eficiente gestión financiera, misma que servirá para realizar inversiones de diferente tipo como: la incorporación de maquinaria, tecnología de punta, infraestructura etc., y así lograr un desarrollo productivo, que le permita llegar y mantenerse en el mercado nacional, basándose en la demanda de la variedad de sus productos.

3.8.2 Objetivo de Cliente

- Acrecentar la cartera de clientes en un 90% hasta el año 2017, a través de diferentes alternativas de inversión con la finalidad que la empresa sea reconocida a nivel nacional.

Por medio de este objetivo se quiere lograr tener una gama amplia de clientes, lo cual para esto es necesaria la implementación de diferentes tipos de alternativas especialmente de inversión, ya que si invierten en este producto ofertado se ofrecerá, descuentos, bajos precios, puntualidad en sus entregas, etc. Además la empresa llegaría a todos los rincones del país y por ende generaría la captación de nuevos clientes satisfaciendo sus necesidades al momento de adquirirlos.

3.8.3 Objetivo de Procesos Internos

- Renovar en un 89% la infraestructura, equipo y maquinaria hasta el 2017, por medio de un mejoramiento continuo en todas las áreas departamentales para así ser un camino a la excelencia.

Para el cumplimiento de este objetivo se debe revalorizar el proceso interno ya que al dotar de maquinaria con tecnología de punta y ocupar su infraestructura completamente la empresa se encamina a trabajar con eficiencia y eficacia, optimizando recursos, disminuyendo costos, control de desperdicios de tal forma que tenga un buen desarrollo productivo, satisfaciendo las más exigentes necesidades del consumidor y así la empresa llegue a formar parte de las mejores fabricas lácteas.

3.8.4 Objetivo de Aprendizaje y Crecimiento

- Lograr que el 100% del personal estén calificados, capacitados y motivados hasta el año 2016.

La empresa carece bastante de este recurso ya que el personal es el principal factor que conlleva a la fábrica que no se desarrolle correctamente, mismo que no existe un control adecuado en la supervisión de sus actividades. Este último objetivo es uno de los más atractivos e importantes ya que al contar con personal profesional, capacitado, motivado y con espíritu de colaboración, aportaran con ideas y con trabajo, estimulando a los demás en los procesos, haciendo posible que las barreras sean menos, generando así proyectos de desarrollo empresarial en base a inversiones, ya que el talento humano es el que mueve a una empresa y de ello dependerá el fracaso o el éxito de la misma.

3.9 Identificación de Factores Claves y Críticos de Éxito de la Fábrica De Lácteos Leito S.A.

Son aquellos que están a favor de cualquier actividad, de los cuales se puede obtener resultados satisfactorios, permitiéndole a la empresa sobrevivir y prosperar en un mercado competitivo.

A través del análisis del FODA se logró identificar los Factores Claves y Críticos de Éxito que la fábrica tiene, los cuales son necesarios para poder plantearlos en su momento oportuno y de esta manera determinar en qué medida deben ser cumplidos especialmente en los objetivos estratégicos mejorando así el proceso productivo de la fábrica, de tal forma que se conlleve a utilizar los puntos más elementales como instrumento para el diseño de estrategias. A continuación se detalla los factores críticos de éxito.

- Crecimiento de mercado
- Confianza con el personal
- Planes de capacitación
- Implementar fuentes de publicidad
- Mejorar procesos
- Mejorar la gestión administrativa y operativa
- Control de funciones
- Reducir la gama de desperdicios

TABLA N. 3.23

Identificación de Factores Claves y Críticos de Éxito de la Fábrica de Lácteos Leito S.A

N°	Factores Claves y Críticos Éxito Internos	Perspectiva	Fundamental para cumplir los objetivos Estratégicos	Requiere de recursos que tiene o puede conseguir la Empresa	Es Medible	Es Ejecutable
1	Comercialización directa.	Clientes	Si	Si	Si	Si
2	Variedad de productos.	Procesos	Si	Si	Si	Si
3	Aceptación en el mercado local.	Clientes	Si	Si	Si	Si
4	Promociones y descuentos.	Clientes	Si	Si	Si	Si
5	M.P. De calidad.	Procesos	Si	Si	Si	Si
6	Capital reducido	Financiera	Si	Si	Si	Si
7	Estructura jerárquica deficiente.	Aprendizaje y crecimiento	Si	Si	Si	Si
8	Personal no capacitado.	Aprendizaje y crecimiento	Si	Si	Si	Si
9	Mala administración.	Aprendizaje y crecimiento	Si	Si	Si	Si
10	Desorganización en producción.	Procesos	Si	Si	Si	Si
N°	Factores Clave y Críticos Éxito Externos	Perspectiva	Fundamental para cumplir los objetivos Estratégicos	Requiere de recursos que tiene o puede conseguir la Empresa	Es Medible	Es Ejecutable
1	Supermercados y Comisariatos están en constante crecimiento.	Clientes	Si	Si	Si	Si
2	Productos lácteos alta rotación.	Clientes	Si	Si	Si	Si
3	Mercado busca productos nuevos y calidad.	Clientes	Si	Si	Si	Si
4	El crecimiento poblacional.	Clientes	Si	Si	Si	Si
5	Apoyo del MIPRO.	Financiera	Si	Si	Si	Si
6	Cambios en la política económica.	Financiera	No	Si	Si	Si
7	Importación- convenio U.E.	Procesos	No	Si	No	Si
8	Imitación de productos	Procesos	Si	Si	No	Si
9	Incremento de competidores	Procesos	No	Si	Si	No
10	Incremento de impuestos.	Financiera	No	Si	No	Si

FUENTE: Fabrica “Lácteos Leito”

REALIZADO POR: Las Investigadoras

Tabla: 3.24 Diseño de Objetivos Estratégicos Específicos

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ÁREAS CRÍTICAS	FACTOR CLAVE	ESTRATÉGIAS
Financiera	Obtener una rentabilidad de un 25% de sus ingresos hasta el año 2017 por medio de ventas localizadas para realizar proyectos de inversión.	<ul style="list-style-type: none"> Financiera 	<ul style="list-style-type: none"> Mayor rentabilidad económica Control de costes. Apoyo del Ministerio de Producción. 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la utilidad Incrementar el volumen de ventas Reducir los gastos operativos de la empresa. Manejar un sistema de costos por procesos. Establecer alianzas comerciales La fábrica láctea deberá disminuir las inversiones en Cartera Comercial y otros deudores.
Clientes	Acrecentar el portafolio de clientes en un 85% hasta el año 2017, a través de diferentes alternativas de inversión con la finalidad que la empresa sea reconocida a nivel nacional.	<ul style="list-style-type: none"> Clientes Proveedores Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento de mercados. Reducir la cantidad de reclamos de los clientes. Promociones y descuentos. Materia prima de calidad. Aceptación mercado local. Retención de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Promocionar beneficios y bondades del producto. Crear logotipos con frases llamativas. Ampliar una red de distribuidores. Aumentar el liderazgo del producto.
Procesos	Invertir y renovar en un 90% la infraestructura, equipo y maquinaria hasta el 2017 por medio de un mejoramiento continuo en todas las áreas departamentales para así ser un camino a la excelencia.	<ul style="list-style-type: none"> Producción Clientes Proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> Variedad de productos. Infraestructura. Imagen empresarial. Entregas retrasadas de proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar nuevos productos. Seleccionar y captar nuevos proveedores. Asegurar el aprovisionamiento de los materiales.
Aprendizaje y crecimiento	Lograr que el 100% del personal estén calificados, capacitados y motivados hasta el año 2016.	<ul style="list-style-type: none"> Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> Estructura jerárquica deficiente. Falta de supervisión Gestión dentro de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> Iniciar programa de evaluación del desempeño para estimular la permanencia y crecimiento profesional del personal dentro de la empresa. Crear un sistema de control para cada uno de los departamentos. Proceso de selección, el mejor Recurso Humano para que se integre con entusiasmo a los desafíos de la organización y del mercado. Conservar un excelente ambiente laboral

FUENTE: Fabrica "Lácteos Leito"

REALIZADO POR: Las Investigadoras

Como se puede observar en el tabla anterior de acuerdo a cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral se agrupo los objetivos estratégicos con sus respectivas áreas críticas y factores claves, el mismo que muestra el análisis de cada uno de los estos elaborando estrategias competitivas para aprovechar y fortalecer dichos factores que a corto plazo elevara fortalezas y oportunidades para la empresa.

Un factor clave es el uso de fortalezas para aprovechar oportunidades y principalmente la ubicación geográfica de la empresa es favorable, aquí en este sector convergen varios recintos eminentemente productores de leche, siendo una de estas las razones que permite tener una materia prima de mejor calidad por el poco tiempo que se expone al medio ambiente, y a su vez permite bajar los costos de transporte. El uso de fortalezas para prevenir amenazas, nos referimos como factor clave al contar con un personal con experiencia y actitud de cambio para estar acorde con los tiempos actuales, realizar una planificación de capacitación permanente del equipo de trabajo en las áreas de producción, administración y ventas y así cumplir con las exigencias de los clientes con un producto de calidad.

De acuerdo a la aplicación práctica del FODA la empresa “Lácteos Leito“, se propone desarrollar un modelo adecuado para establecer el costo del producto y despertar el interés en el consumidor, así ingresar a nuevos mercados, capacitar al personal impulsando a una actitud de cambio orientada a mejorar el poder adquisitivo de nuestros clientes.

3.10 Mapa Estratégico

La elaboración de una estrategia competitiva única y diferenciadora en base a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral se sintetiza a través de un mapa estratégico, el cual muestra que factores se debe analizar para poder concluir la propuesta que, para la presente investigación sea aplicada en la fábrica de Lácteos Leito S. A. Para aplicar la Matriz de Correlación se va a proponer una escala de calificaciones alta, media y baja, para cada uno otorgando un número que identificara que tipo de correlación existe entre ellos, entonces la medición quedara de la siguiente manera: alto **3**; medio **2** y bajo **1**.

TABLA N. 3.25
MATRIZ DE CORRELACIÓN

CÓDIGO	ESTRATÉGIAS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15
E1	Reducir los gastos operativos de la empresa.															
E2	Manejar un sistema de costos por procesos.	3														
E3	Establecer alianzas comerciales	2	1													
E4	Posicionamiento de marca en clientes actuales y potenciales.	2	2	3												
E5	Promocionar beneficios y bondades del producto.	3	3	1	3											
E6	Seleccionar y captar nuevos proveedores.	3	2	1	1	1										
E7	Ampliar una red de distribuidores.	3	2	2	3	2	1									
E8	Aumentar el liderazgo del producto.	1	1	2	3	2	3	2								
E9	Diseñar nuevos productos.	3	2	1	3	1	3	1	3							
E10	Utilizar al 100% la capacidad instalada.	1	1	1	1	1	1	1	1	3						
E11	Crear logotipos con frases llamativas.	3	2	1	3	2	1	1	3	3	1					
E12	Asegurar el aprovisionamiento de los materiales.	3	2	1	1	1	2	1	1	3	2	1				
E13	Iniciar programa de evaluación del desempeño para estimular la permanencia y crecimiento profesional del personal dentro de la empresa.	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2			
E14	Crear un sistema de control de funciones para cada uno de los departamentos.	1	1	1	2	1	1	2	2	2	3	1	1	3		
E15	Seleccionar, el mejor Recurso Humano para que se integre con entusiasmo a los desafíos de la organización y del mercado.	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	

FUENTE: Fabrica "Lácteos Leito"

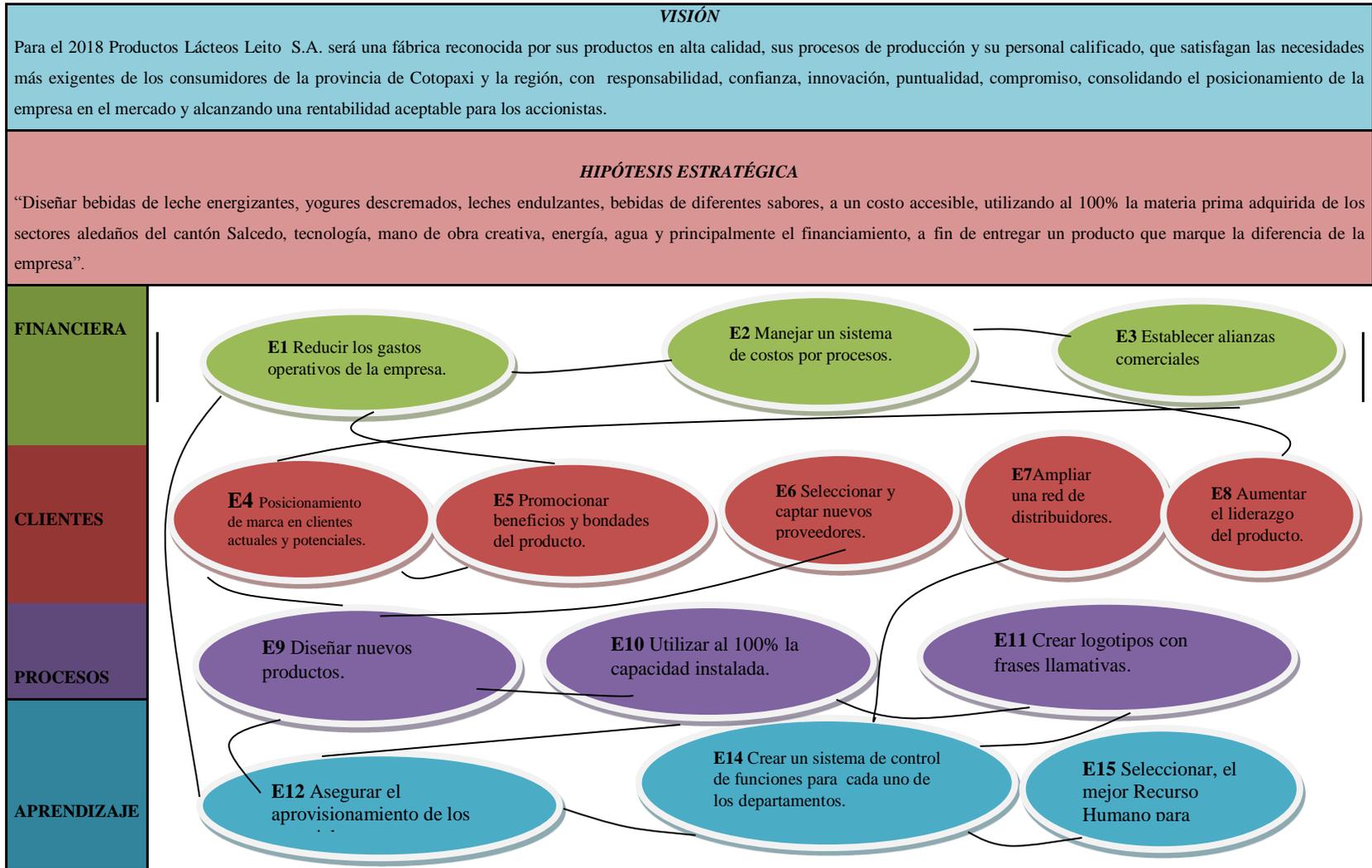
REALIZADO POR: Las Investigadoras

La Matriz nos proporciona información sobre la relación de las estrategias entre sí de los cuatro elementos claves que son de Cuadro de Mando Integral, en los que se debe poner mayor énfasis en la investigación, cada estrategia se va relacionando con la otra, en ésta matriz se da un valor real a cada una de tal forma que se llega a obtener resultados que son importantes para proceder a realizar el mapa estratégico, entre ellos se obtiene los puntajes más altos asignados a cada estrategia competitiva misma que la empresa por medio de estas estrategias debe fortalecerse con la finalidad de que se desarrolle, alcance sus objetivos, llegue y se mantenga en un mercado competitivo, esto lo puede realizar mediante la oferta de sus productos siempre y cuando sean productos de calidad cumpliendo con gustos y preferencias de los clientes.

Para el análisis de la matriz de del enfoque estratégico se conoce claramente cuáles son los segmentos de clientes, en los cuales se deben enfocar los esfuerzos de la organización, además tener un claro conocimiento de las necesidades de los clientes y el mercado, incluyendo puntos de ventaja o desventaja competitivos desde la perspectiva de su satisfacción.

Es importante tener identificado, graficado y comunicado el modelo de negocios que se debe tener para entregar los productos a los clientes, incluyendo lo relacionado con: productividad financiera, crecimiento, procesos, capital informático, cultural, capital humano.

Gráfico N° 3.3 MAPA ESTRATÉGICO



FUENTE: Fabrica “Lácteos Leito”
REALIZADO POR: Las Autoras

Como podemos observar en el Gráfico N. 30, en el mapa estratégico se hace una relación como canales de secuencia para tener un direccionamiento hacia donde queremos llegar a futuro, lo cual conlleva a cumplir con la visión establecida anteriormente.

3.11 Formulación y priorización de Indicadores

A continuación se procede realizar el diseño cuadro de mando integral, en el cual se selecciona indicadores que están relacionados con la empresa, para representar una situación deseada por el gerente propietario convirtiendo la visión y la estrategia en objetivos operacionales, mismos que direccionen el comportamiento y rendimiento del personal de la empresa con la finalidad de establecer metas que se puedan cumplir.

3.11.1 Indicadores por perspectiva.

Los indicadores nos permitirán gestionar el negocio ayudando a entender, predecir y modificar el impacto o el resultado esperado, al igual que nos indican el impacto de nuestras acciones o decisiones tomadas.

Para esto se identificó los indicadores adecuados a cada perspectiva con su respectiva fórmula que permitirá su cálculo.

CUADRO 3.1

CUADRO DE INDICADORES

Perspectiva	Indicador
Financiera	% Rentabilidad sobre ingresos
	% en reducción de costos y gastos.
Clientes	% de clientes satisfechos.
	% rotación del producto en los puntos de venta.
	% intermediarios satisfechos.

Procesos Internos	% maquinaria adquirida.
	% de variación de productos
	% del nivel de reducción de desperdicios
	% mayor productividad
Aprendizaje y crecimiento	% de cumplimiento.
	% rotación de personal.
	% de personal calificado y capacitado

Fuente: Investigación

Elaborado por: Las Investigadoras

3.12. Propuesta del Cuadro de Mando Integral para la fábrica Leito S.A.

Se ha considerado la elaboración del C.M.I. para la fábrica de lácteos, puesto a que requiere el desarrollo de indicadores, metas y medios para medir las estrategias. Los beneficios que se lograra alcanzar con el diseño del Cuadro de Mando Integral en la Institución se pueden integrar en cuatro conceptos:

- Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo
- Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil.
- Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear cada una de las áreas.
- Tener clara la visión institucional de lo que se desea alcanzar.

El Cuadro de mando integral se construye mediante las cuatro perspectivas que son la perspectiva financiera, perspectiva clientes, perspectiva de procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, además incluye las estrategias, indicadores, metas, frecuencia, responsable y recursos mismos que serán relatados metodológicamente a continuación.

Las Estrategias. Es la determinación de las metas y objetivos de largo plazo de la empresa, y la adopción de caminos de acción y de asignación de recursos para alcanzar dichas metas.

Indicadores o KPIs. Describe la forma como se va a medir un objetivo a lo largo del tiempo. De su definición adecuada depende el valor que genere cada objetivo y las decisiones que sobre esta evaluación se tomen, dichos indicadores se calculó mediante el método de regresión lineal, mismo que se detallara posteriormente, además se puede encontrar una variedad de indicadores que demuestre la situación de la institución, sin embargo no todos ellos demostraran los resultados que se esperan con la determinación de estrategias.

Metas. La fijación de metas se relaciona directamente con la periodicidad, implica dar un valor numérico específico a los indicadores fijados con la estrategia relacionada, constituyendo las cifras con las que se medirá el desempeño de las estrategias. La fijación de las metas planeadas está directamente relacionada con las periodicidades. Es recomendable para su fijación que se tomen en cuenta aspectos como las experiencias pasadas, expectativas de crecimiento y desarrollo, pero sobre todo las reales capacidades de la empresa y la realidad del entorno en que se desarrolla.

Frecuencia. Comprenden los lapsos o periodos de tiempo en que los objetivos definidos serán evaluados. La evaluación puede ser mensual, trimestral, semestral, anual, etc.

Responsables. Describir el cargo de los funcionarios integrantes de las divisiones o departamentos definidos que a su vez tendrán objetivos a su cargo.

Recursos. Son los recursos que se utilizará para poner en marcha el plan de acción, estos recursos se establecen en base a un análisis interno y situacional.

3.13 Calculo de indicadores

Se tomó como ejemplo el cálculo del % del incremento de la rentabilidad, mismo que fue realizado en Excel mediante la aplicación del método de regresión lineal.

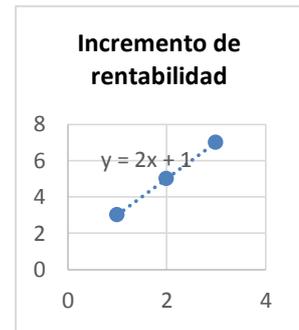
CALCULO POR EL METODO DE REGRESION LINEAL POR MINIMOS CUADRADOS PARA PROYECCIONES desde el año 2015 HACIA EL AÑO 2017

AÑOS	X	Y
2012	1	3
2013	2	5
2014	3	7
2015	4	9
2016	5	11
2017	6	13

Meta
min.

meta
max

para sacar el % mínimo de meta restamos el % de rentabilidad del año 2012 menos el año 2014



% amplitud de la meta:

(4)

Para el cálculo de diferenciar la meta mínima y máxima de cada indicador tenemos datos de los años 2012, 2013, y 2014; con esta información obtenemos una proyección a futuro para el año 2015, 2016 y 2017; lo cual utilizaremos la siguiente formula:

$$Y = ax + b$$

$$Y = 2(4) + 1 = 9\% \quad 2015$$

$$Y = 2(5) + 1 = 11\% \quad 2016$$

$$Y = 2(6) + 1 = 13\% \quad 2017$$

Para saber el % de incremento de la rentabilidad restamos y sumamos el % amplitud de meta al resultado de la formula por cada año, lo cual se detallara a continuación:

Para el año 2015: $9 - 4 = 5$ y $9 + 4 = 13$

M.Min.	M.Op.	M.Max.
5%	9%	13%

Para el año 2016: $11 - 4 = 7$ y $11 + 4 = 15$

M.Min.	M.Op.	M.Max.
7%	11%	15%

Para el año 2017: $13 - 4 = 9$ y $13 + 4 = 17$

M.Min.	M.Op.	M.Max.
9%	13%	17%

Análisis: como se observa en el cálculo, partimos tomando datos de años anteriores para sacar la amplitud, mismo que nos servirá para identificar la meta mínima, optima y máxima según los años 2015, 2016 y 2017, propiciando un incremento de rentabilidad del 2% según la proyección de cada año.

3.14 Diseño del Cuadro de Mando Integral

CUADRO N. 3.2

CUADRO DE MANDO INTEGRAL																
PERSPECTIVA	OBJETIVOS	FACTORES CLAVES Y CRÍTICOS DE ÉXITO	ESTRATEGIAS	INDICADORES	METAS									FRECUENCIA	RESPONSABLE	RECURSOS
					AÑO 2015			AÑO 2016			AÑO 2017					
					MIN.	OPT.	MAX.	MIN.	OPT.	MAX.	MIN.	OPT.	MAX.			
FINANCIERA	Alcanzar un rentabilidad de un 17% de sus ingresos hasta el año 2017 por medio de ventas localizadas para realizar proyectos de inversión.	Mayor rentabilidad financiera.	Incrementar el volumen de ventas	% incremento de rentabilidad	5%	9%	13%	7%	11%	15%	9%	13%	17%	Semestral	Gerente	Humanos Financieros
		Control de costes.	Implementar un sistema de costos por procesos	% reducción de costos y gastos.	5%	9%	13%	7%	11%	15%	9%	13%	17%	Mensual	Contadora	Humanos Financieros
CLIENTES	Acrecentar la cartera de clientes en un 90% hasta el año 2017, a través de diferentes alternativas de inversión con la finalidad de que la empresa sea reconocida a nivel nacional.	Imagen y marca.	Fidelización del cliente	% clientes satisfechos	75%	85%	95%	80%	90%	100%	85%	95%	105%	Diario	Secretaria	Humanos
		Retención de clientes.	Incentivar al cliente con precios bajos sin afectar la rentabilidad de la empresa	% rotación del producto	38%	53%	68%	46%	61%	76%	53%	68%	83%	Ocasionalmente	Gerente	Humanos Financieros
		Aceptación del mercado local.	Visitar puntos de venta ofreciendo la gama de productos.	% de intermediarios satisfechos para que oferten el producto.	45%	58%	71%	52%	65%	78%	58%	71%	84%	Diario	Gerente	Humanos

PROCESOS	Renovar en un 89% la infraestructura, equipo y maquinaria hasta el 2017, por medio de un mejoramiento continuo en todas las áreas departamentales para así ser un camino hacia la excelencia	Infraestructura.	Invertir en tecnología de punta para la producción	% maquinaria adquirida	40%	50%	60%	50%	60%	70%	60%	70%	80%	Anual	Jefe de producción	Humanos Financieros Tecnológicos
		Creación de productos.	Capacitarse en la amplia gama de productos lácteos que hay alrededor del país.	% de variación de productos.	32%	52%	72%	42%	62%	82%	52%	72%	92%	Mensual	Jefe de producción	Humanos Financieros Tecnológicos
		Reducir desperdicios	Invertir en una planta procesadora de desperdicios	% del nivel de desperdicios.	35%	60%	85%	48%	73%	98%	65%	85%	100%	Anual	Jefe de producción	Humanos Financieros Tecnológicos
		Mejorar procesos de venta.	Renovar la imagen y marca de los productos.	% mayor productividad.	55%	60%	65%	65%	70%	75%	75%	80%	85%	Diario	Gerente Jefe de producción	Humanos Tecnológicos
DESARROLLO Y APRENDIZAJE	Lograr que el 100% del personal estén calificados, capacitados y motivados hasta el año 2016.	Mejorar el sistema laboral	Crear un sistema de control de funciones para cada uno de los departamentos	% de cumplimiento	40%	60%	80%	50%	70%	90%	60%	80%	100%	Diario	Gerente Jefe de Producción	Humanos
		Falta de supervisión.	Contratar personas capacitadas en el ámbito lácteo especialmente en producción	% de rotación del personal	35%	45%	55%	40%	50%	60%	45%	55%	65%	Mensual	Gerente	Humanos Financieros
		Gestión dentro de la organización.	Conservar un excelente ambiente laboral y motivacional.	% personal calificado y capacitado	60%	70%	80%	70%	80%	90%	80%	90%	100%	Diario	Gerente	Humanos

FUENTE: Fabrica "Lácteos Leito"
REALIZADO POR: Las Investigadoras

Para el diseño del cuadro de mando integral, se utilizó el método de regresión lineal como herramienta estadística, utilizando como parámetro principal la amplitud que se obtuvo restando los resultados del año anterior al año actual, lo cual sirvió para calcular las metas mínima óptima y máxima en relación a los indicadores con cada una de sus estrategias planteadas; para esto se utilizaron balances desde el año 2012 hasta el año 2014 proporcionados por la institución, posteriormente se usó Microsoft Excel para aplicar los resultados en porcentajes y así poder plasmar la información en el cuadro de mando integral de un periodo a otro.

El diseño del cuadro de mando integral se realizó con la intención de dar a conocer sus falencias y sustituirlas por objetivos estratégicos, lo cual ayudara a la empresa tener un control más adecuado sobre las actividades que se realiza en cada área de la misma, dentro este cuadro se identifica datos como: la implementación de sus perspectivas en relación con su ámbito, objetivos, indicadores, frecuencia de actuación, metas, estrategias y responsables, donde se mantuvo un análisis completo de que funciones deben conocer y poner en práctica tanto el gerente propietario como el personal en general, siendo una herramienta útil para el correcto funcionamiento de las actividades administrativas y de producción dentro de la empresa.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que permitirá a la empresa de Lácteos “LEITO” comunicar e implementar estrategias que posibiliten la obtención de resultados de las metas que se establecieron, donde de acuerdo a la matriz de evaluación del FODA, las mayores fortalezas de comercialización a locales comerciales dentro y fuera de la provincia, materia prima de calidad y a precios accesibles, promociones y descuentos.
- Para analizar la situación actual de la empresa se utilizó la herramienta cadena de valor donde, se observó que existen falencias en: el sector administrativo, área de producción y capacitación al personal, determinando que la planificación estratégica actual de la fábrica no se encuentra bien estructurada lo que afecta el cumplimiento de objetivos planteados y la cuantificación real de sus metas, para esto se integró un mapa estratégicos con sus respectivas estrategias haciendo uso de los indicadores, que permitieron obtener el Cuadro de Mando Integral, el mismo que ayudará a mejorar la gestión empresarial.
- La propuesta de un Cuadro de Mando Integral para la fábrica, se encuentra sometida a la actividad industrial de la empresa, de manera que se puedan formular objetivos estratégicos en base a perspectivas establecidas, con las que también se plasmó estrategias, metas e indicadores para un periodo de 5 años, como programas de acción que contribuyan al buen funcionamiento de la empresa.
- Para la elaboración del Cuadro de Mando Integral se relacionó estrategias en base a los factores críticos de éxito en la implementación de matrices, además para construir los indicadores se trabajó directamente con las estrategias seleccionadas, las cuales van ayudar a cumplir con las metas establecidas en la empresa, lo cual generaría una ventaja competitiva para la fábrica.

4.2 Recomendaciones

- Es necesario implantar y difundir entre los miembros de la organización el modelo de Gestión Estratégica basado en C.M.I, asegurando de esta manera el poder enfrentar las exigencias y las variaciones de los requerimientos de los mercados actuales, con la finalidad de tener objetivos estratégicos establecidos, siguiendo y tomando en cuenta todos los parámetros señalados.
- Eliminar paulatinamente las debilidades encontradas en la empresa para que no constituya un obstáculo que demore la aplicación de esta herramienta de control realizando evaluaciones periódicas del desempeño de la empresa, utilizando los indicadores descritos, para de esta manera detectar de manera oportuna las posibles variaciones y discrepancias entre el desempeño de la empresa y el plan estratégico propuesto.
- Aprovechar al máximo las fortalezas y las oportunidades que tiene la Fábrica para así trabajar con mayor eficiencia y contrarrestar las amenazas y debilidades, con la finalidad de dar un seguimiento a las estrategias propuestas para cumplir la meta propuesta y por ende la visión de la Fábrica de Lácteos.
- Gestionar en base a los indicadores propuestos, evaluando periódicamente para evidenciar el nivel cumplimiento y las variaciones de los resultados de un periodo a otro, para mejorar en cada una de las áreas los procesos que se lleva a cabo, para así poder resolver los requerimientos de nuestros clientes que son eje fundamental de la institución.

4.3 BIBLIOGRAFÍAS

- **LIBRO DE GOMEZ, Oscar;** “**GESTION ADMINISTRATIVA**”, Quinta Edición. Editorial Mc. Graw Hill. Colombia. 2005. Pág. 352
- **THERRY George,** “**GESTION ADMINISTRATIVA**”, Editorial Mc. Graw Hill. Colombia. 2006. Pág. 301
- **Libro NARANJO, Hnos.” Contabilidad Comercial y de Servicios”** Edición 1 2008; Pág. 108.
- **ESTUPIÑAN Rodrigo Gaitán,** “**Introducción a la Contabilidad**” Edición 1 2003. Pág. 2006.
- **ZAPATA, PEDRO,** “ **Clasificación de las Empresas**” Año2007; Pág.1-3
- “**Según MICHAEL PORT;**” **Cadena De Valor**, Editorial Mc. Caracas 2006. Pág. 205
- **CHIAVENATO** Idalberto. 2002. “Administración en los Nuevos Tiempos. Primera Edición. s.l.: McGraw-Hill, 2002. Pág. 3.
- **GEORGE TERRY RUSSELL L, Ackoff.** “**Planificación Estratégica**” Editorial Limusa. 1 ed. 1989.
- **PABLO, Emilio Rivera Silva,** “**Planificación Estratégica**”, Tercera edición, 2007. Pág.22-23
- **KAPLAN Robert & NORTON David.** 2009.”**El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard**”. Tercera Edición. Barcelona: s.n., 2009. Págs. 18.

- **AMO BARAYBAR Francisco.** 2010.”Cuadro de Mando Integral **Balanced Scorecard**”. Madrid: ESIC Editorial, 2010. pág. 10
- **VELASCO, JUAN; MOLINA, CARLOS;** “**Indicadores de Gestión,** 2002; Pág. 18
- **FRANCES Antonio.** 2006.Estrategia y Planes para la Empresa Con el Cuadro de Mando Integral. Mexico : Prentice Hall, 2006. pág. 168.

VIRTUAL

- **TERRY, George** (2002) Gestión administrativa disponible en: <http://www.slideshare.net/leidygestion27/-administrativa-8192542> consultado el 06 de octubre del 2013.
- **Armanany, Alberto;** generación del valor empresarial [www:http://blogspot.com](http://www.blogspot.com). consulta el 16-07-2013.
- **SECRETARIA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO,** Folleto Informativo, Transformación de la Matriz Productiva Disponible en:http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf, consultado 4 noviembre del 2013
- **PORTER, Michael;** [www:http://openmultimedia.ie.edu/](http://openmultimedia.ie.edu/)(Consultada 8-12201304:20pm)
- **SPORTER, Michael,** “La Cadena de Valor en línea (Disponible en [WWW:http://openmultimedia.ie.edu](http://openmultimedia.ie.edu) Consultado el 8 de diciembre del 2013).

4.4 ANEXOS

Anexo 01

FICHA DE OBSERVACIÓN DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN







Anexo 02

Entrevista N.- 01

Entrevista dirigida al gerente propietario de la fábrica de productos LÁCTEOS S. A.

1.- ¿Cree usted que es fundamental tener estrategias empresariales que ayuden a aumentar la rentabilidad de su negocio?

2.- ¿Conoce usted de que se trata el Cuadro de Mando Integral o conocido también Balance Scorecard?

3.- ¿Cree usted que es importante el apoyo de un cuadro de control de gestión para registrar cada una de las actividades que se realiza en su empresa?

4.- ¿En la empresa para la toma de decisiones el criterio del personal administrativo es solvente?

5.- ¿Cree usted que es importante tener una estrategia de ventas en varias provincias para ser competitivo en el mercado?

6.- ¿Según usted con la idea de la aplicación de un cuadro de control de sus actividades cree usted que se lograra mejorar los ingresos de la empresa?

7.- ¿Al realizar la medición de los resultados reflejara información oportuna, cree usted que dicha información le ayude a tomar de mejor manera sus decisiones en el desarrollo de sus funciones?

Entrevista N.- 02

Entrevista dirigida a la Secretaria de la fábrica de productos Lácteos S. A.

- 1.- ¿Conoce usted que es un Cuadro de Mando Integral?**
- 2.- ¿Cree usted que es fundamental tener estrategias empresariales que ayuden a aumentar la rentabilidad de la fábrica?**
- 3.- ¿Cree usted que es importante el apoyo de un cuadro de control de gestión para registrar cada una de las actividades que se realiza en la empresa?**
- 4.- ¿Tenemos conocimiento que usted se encarga del control de la empresa o cualquier necesidad que se presenta en la misma, nos podría proporcionar información sobre la dotación de materia prima, producción y distribución?**
- 5.- ¿En la empresa para la toma de decisiones cada qué tiempo proporciona la información?**
- 6.- ¿Según usted con la idea de la aplicación de un cuadro de control en sus actividades, cree usted que se lograra mejorar los ingresos de la empresa?**
- 7.- ¿Cree usted que con la propuesta de la aplicación del Cuadro de Mando Integral mejorara la calidad de información que se obtiene diariamente?**
- 8.- ¿Durante el diseño de la aplicación de este Cuadro de Mando Integral, según las falencias encontradas como quisiera usted que se controle, por medio de que estrategias?**

Entrevista N.- 03

Entrevista dirigida al principal cliente de un minimarket que es intermediaria de los productos de la fábrica de productos lácteos Leito S. A.

- 1.- ¿Vende productos lácteos elaborados por la fábrica Leito S. A. ?**

- 2.- ¿Qué tipo de producto lácteo tiene más nivel de aceptación para la venta?**

- 3. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando el producto?**

- 4. ¿Usted consume productos Leito, que producto?**

- 5. ¿Qué piensa de la fábrica de lácteos leito, en que debería mejorar?**

- 6. ¿Ha recomendado usted los productos Lácteos a otras personas?**

- 7. ¿Hay alguna cosa que le gustaría decirle a la empresa sobre el producto que consume?**

Anexo 03

Fichas bibliográficas

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Diseño del Cuadro de Mando Integral Balance Scorecard en la fábrica de lácteos Leito S.A.

Salvatore Tarantino (2013)

Lectura: Cuadro de Mando Integral, es un sistema de supervisión y control empresarial, cuya principal función reside en monitorizar el cumplimiento de los objetivos a través de indicadores de gestión y ayudar a mejorar la actuación de la empresa.

Gerencias y Negocios

C.M.I” PUBLICADO: 08/05/2013 “

Fuente: Propia-Ficha Bibliografica
Elaborado por: Las Postulantes

Diseño del Cuadro de Mando Integral Balance Scorecard en la fábrica de lácteos Leito S.A.

Salvatore Tarantino (2013)

Lectura: Cuadro de Mando Integral, es un sistema de supervisión y control empresarial, cuya principal función reside en monitorizar el cumplimiento de los objetivos a través de indicadores de gestión y ayudar a mejorar la actuación de la empresa.

Gerencias y Negocios