

# UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL



## CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### TEMA:

---

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD DIRIGIDO A LAS INDUSTRIAS PROCESADORAS DE LÁCTEOS DE LA PROVINCIA DEL CARCHI: Caso Industria Lechera Carchi S.A.”**

---

**Trabajo de Graduación previo a la obtención del Grado de Ingeniero en Administración de Empresas**

### AUTOR:

**Nathaly Alexandra Yépez López**

### TUTOR:

**Dra. Lida Sandoval**

**Quito - Ecuador**

**2013**

# **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación, nombrado por la Comisión Académica de la Universidad Tecnológica Israel certifico:

Que el Trabajo de Investigación “DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD DIRIGIDO A LAS INDUSTRIAS PROCESADORAS DE LÁCTEOS DE LA PROVINCIA DEL CARCHI: Caso Industria Lechera Carchi S.A.” presentado por la Señorita Nathaly Alexandra Yépez López, estudiante de la Facultad de Administración de Empresas reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Tribunal de Grado de Ingeniera en Administración de Empresas.

Quito, octubre 2013

**TUTOR**

Dra. Lida Sandoval

# UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

## AUTORÍA DE TESIS

Yo, Nathaly Alexandra Yépez López, declaro que el presente trabajo de tesis ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en los pies de las página correspondientes, y las conclusiones a las que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Quito, octubre del 2013

Nathaly Alexandra Yépez López

CC: 040153519-0

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

**APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los miembros del Tribunal de Grado, designado por la Comisión Académica, aprueban la tesis de graduación de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Tecnológica “ISRAEL” para el grado de Ingeniería en Administración de Empresas.

Quito, octubre del 2013

Para constancia firman:

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

PRESIDENTE

---

MIEMBRO 1

---

MIEMBRO 2

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios quien guía mi camino, por darme la oportunidad de crecer y lograr un propósito más, fortaleciendo mi espíritu e iluminando cada paso en mi vida.

A mi familia por su apoyo, amor y entrega incondicional, siendo el pilar que inspira el logro de esta meta.

A mis amigos, compañeros, y a todas las personas que estuvieron a mi lado en las diferentes etapas de mi vida motivando mi caminar hacia este futuro profesional anhelado.

A los docentes de la Universidad Tecnológica Israel, quienes en base a su experiencia y conocimientos supieron guiar mi camino estudiantil hacia este logro.

Nathaly Alexandra Yépez

## **DEDICATORIA**

A mi madre, quien con su esfuerzo, amor, paciencia y ejemplo supo formar en mí una mujer de éxito, quien me acompaña en cada paso y fortalece ante la adversidad con sus consejos.

A mis tías y primos quienes son el soporte de mi vida y la fortaleza que me lleva a superarme día a día.

## ÍNDICE GENERAL

### A. PREELIMINARES

Aprobación del Tutor .....	i
Autoría de Tesis .....	ii
Aprobación del Tribunal de Grado .....	iii
Agradecimiento .....	iv
Dedicatoria .....	v
Indice general .....	vi
Indice de tablas.....	ix
Indice de gráficos .....	x
Abstract .....	xiii

### B. CONTENIDO

1. PLAN METODOLÓGICO .....	2
1.1 Tema de Investigación.....	2
1.2 Planteamiento del problema .....	2
1.2.1 Antecedentes .....	4
1.2.2 Diagnóstico de la problemática general .....	5
1.2.3 Formulación de la problemática específica .....	6
1.3 Objetivo General .....	7
1.3.1 Objetivos Específicos .....	7
1.4 Justificación de la Investigación.....	7
1.5 Hipótesis.....	9
1.6 Operacionalización de variables.....	10
2 MARCO REFERENCIAL .....	16
2.1 Marco teórico .....	16

2.1.1	Administración .....	16
2.1.2	Gestión administrativa.....	18
2.1.3	Estructura organizacional .....	20
2.1.4	Organigrama.....	20
2.1.5	Organizaciones .....	20
2.1.6	Balanced Scorecard .....	22
2.1.7	Roles del Balanced Scorecard en una organización.....	23
2.1.8	Beneficios del Balanced Scorecard .....	26
2.1.9	Calidad y Ventaja Competitiva .....	27
2.2	Marco Legal .....	28
3	METODOLOGÍA .....	39
3.1	Métodos de la Investigación.....	39
3.1.1	Método inductivo .....	39
3.1.2	Método Deductivo.....	40
3.1.3	Método Descriptivo.....	40
3.2	Tipo de Investigación .....	40
3.3	Población y Muestra de la Investigación.....	41
3.4	Recolección de la Información.....	43
3.5	Procesamiento, Análisis e Interpretación de resultados .....	44
3.5.1	Análisis de Resultados .....	44
3.6.2	Interpretación de Resultados .....	57
3.7	Observación.....	62
3.8	Validación de la idea a defender .....	62
4	PROPUESTA .....	64
4.1	Título .....	64
4.2	Objetivos .....	64
4.2.1	Objetivo General .....	64
4.2.2	Objetivos Específicos .....	65
4.3	Modelo Operativo de la Propuesta .....	65



4.3.1	Definición de la Empresa .....	65
4.3.2	Misión.....	66
4.3.3	Visión .....	66
4.3.4	Principios corporativos.....	67
4.4	Enfoque Estratégico .....	69
4.4.1	Análisis del Macro entorno .....	71
4.4.2	Análisis del Micro entorno.....	74
4.4.3	FODA .....	85
4.5	Diseño y Análisis de la Cadena de Valor .....	87
4.6	Propuesta de creación del Balanced Scorecard .....	93
4.6.1	Perspectiva Financiera.....	94
4.6.2	Perspectiva de Clientes.....	94
4.6.3	Perspectiva de Procesos Internos.....	95
4.6.4	Perspectiva de formación y crecimiento.....	96
4.7	Mapa estratégico.....	96
4.7.1	Balanced Scorecard - Cuadro de mando integral .....	98
4.7.2	Propuesta de valor para el cliente .....	99
4.7.7	Actividades básicas de mejoramiento .....	102
4.8	Análisis del impactos .....	103
4.8.1	Impacto económico .....	104
4.8.2	Impacto socio-cultural.....	105
5	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>106</b>
5.1	Conclusiones .....	106
5.2	Recomendaciones .....	107
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>109</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Operacionalización de variable dependiente .....	15
Tabla N° 2: Operacionalización de variable Independiente.....	18
Tabla N° 3: Industrias procesadoras de lácteos .....	50
Tabla N° 4: Frecuencia en la planificación de actividades.....	53
Tabla N° 5: Carácter del proceso administrativo .....	54
Tabla N° 6: Procesos acorde a las necesidades .....	55
Tabla N° 7: trabajo de los funcionarios.....	56
Tabla N° 8: Comunicación organizacional.....	57
Tabla N° 9: Tramo de control.....	57
Tabla N° 10: Estados financieros .....	57
Tabla N° 11: Toma de decisiones.....	57
Tabla N° 12: Políticas ambientales.....	58
Tabla N° 13: Relación con el cliente.....	58
Tabla N° 14: Control post venta.....	59
Tabla N° 15: Retorno del cliente.....	59
Tabla N° 16: Relación de los funcionarios y su labor .....	60
Tabla N° 17: Productividad de los funcionarios .....	60
Tabla N° 18: Equipos de trabajo .....	61
Tabla N° 19: Frecuencia de consumo.....	61
Tabla N° 20: Preferencia de Marcas.....	62
Tabla N° 21: Satisfacción con la marca .....	63
Tabla N° 22: Relación Calidad Precio.....	64
Tabla N° 23: Promoción del producto y Accesibilidad.....	65
Tabla N° 24: Vinculación con la colectividad (RSC) .....	66
Tabla N° 25: Enfoque Estratégico .....	80
Tabla N° 26: FODA .....	96
Tabla N° 27: Matriz PCI.....	97
Tabla N° 28: Matriz POAM.....	97
Tabla N° 29: Matriz Ofensiva.....	98
Tabla N° 30: Matriz Responsables y recursos .....	113
Tabla N° 31: Impacto Económico.....	115

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1 Roles del BSC .....	31
Gráfico N° 2: Frecuencia en la planificación de actividades .....	53
Gráfico N° 3: Carácter del proceso administrativo .....	54
Gráfico N° 4: Procesos acorde a las necesidades.....	55
Gráfico N° 5: Trabajo de los funcionarios .....	55
Gráfico N° 6: Comunicación organizacional .....	56
Gráfico N° 7: Tramo de control .....	56
Gráfico N° 8: Estados financieros.....	57
Gráfico N° 9: Estados financieros.....	57
Gráfico N° 10: Políticas ambientales .....	58
Gráfico N° 11: Relación con el cliente .....	58
Gráfico N° 12: Control post venta .....	59
Gráfico N° 13: Retorno del cliente .....	59
Gráfico N° 14: Relación de los funcionarios y su labor .....	60
Gráfico N° 15: Productividad de los funcionarios .....	60
Gráfico N° 16: Equipos de trabajo .....	61
Gráfico N° 17: Frecuencia de consumo .....	62
Gráfico N° 18: Preferencia de Marcas .....	63
Gráfico N° 19: Satisfacción con la marca .....	64
Gráfico N° 20: Relación Calidad Precio .....	65
Gráfico N° 21: Promoción del producto y Accesibilidad .....	65
Gráfico N° 22: Vinculación con la colectividad (RSC).....	66

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

“Diseño de un Sistema de Control de Gestión basado en la Metodología Del Balanced Scorecard, dirigido a las Industrias Procesadoras de Lácteos de la Provincia del Carchi: Caso Industria Lechera Carchi S.A.”

**AUTOR:**

Nathaly Alexandra Yépez López

**TUTOR:**

Dra. Lida Sandoval

**RESUMEN:**

El presente trabajo se encuentra desarrollado en cinco capítulos que se detallan a continuación:

En el primer capítulo se describe el planteamiento de la problemática que el negocio tiene en la actualidad, además se identifican los objetivos a los cuales se quiere llegar mediante el desarrollo de la presente propuesta. El segundo capítulo identifica el marco teórico y la metodología aplicada que sustenta el desarrollo de la investigación.

El tipo de investigación y muestreo a emplear; para continuar con la recolección de información se encuentra en el tercer capítulo, en el cual se sintetizan los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a administradores y clientes, permitiendo obtener una visión general de la situación actual de las empresas, considerando las perspectivas del Balanced Scorecard.

En el cuarto capítulo se complementa el estudio del Entorno de Industria Lechera Carchi, se identifica la problemática a fondo para poder definir sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y en base a ello se realiza la propuesta de mejoramiento a través del Diseño de un sistema de control de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard, modelo operativo en el que se propone: una organización adecuada de la empresa, se sintetizada objetivos y estrategias, además se identifican los factores claves de éxito a través del cuadro de mando;

así como de un programa de trabajo que incluye las estrategias y acciones específicas que tiene que cumplir de cada equipo de trabajo, para concluir este capítulo se realizará el análisis de impactos con el propósito de verificar que tan efectiva y productiva resultaría la aplicación de la propuesta.

En el último capítulo se establecen conclusiones y recomendaciones.

**PALABRAS CLAVE:** La propuesta de mejoramiento basada en la metodología del Balanced Scorecard, presenta una organización adecuada de la empresa en el que se impulsa el desarrollo integral de sus recursos.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

“Diseño de un Sistema de Control de Gestión basado en la Metodología Del Balanced Scorecard, dirigido a las Industrias Procesadoras de Lácteos de la Provincia del Carchi: Caso Industria Lechera Carchi S.A.”

**AUTOR:**

Nathaly Alexandra Yépez López

**TUTOR:**

Dra. Lida Sandoval

**ABSTRACT**

This work is developed in five chapters as detailed below:

The first chapter describes the approach to the problems that the business has now also identifies goals to which you want to go through the development of this proposal. The second chapter identifies the theoretical framework and methodology that supports the development of research.

The research and sampling to be used , to continue the collection of information is found in the third chapter , which summarizes the results of the surveys of managers and customers , allowing an overview of the current situation companies , considering the perspectives of the Balanced Scorecard.

In the fourth chapter complements the study of Dairying Carchi environment , identifies the problems in depth in order to define their strengths , weaknesses, opportunities and threats , and on this basis the proposal is done through the design improvement of a management control system based on the Balanced Scorecard methodology , operational model is proposed : a suitable organization of the company, was synthesized objectives and strategies , and identify key success factors through the control panel , so as a program of work, including the strategies and specific actions that must be met for each team, to conclude this chapter will be the impact analysis in order to verify how effective and productive result of the proposed application .

In the last chapter provides conclusions and recommendations.

**KEYWORDS:** The proposed improvement based on the Balanced Scorecard methodology ensures proper organization of the company which promotes the development of their resources.

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto se encuentra enfocado al estudio de la gestión administrativa basada en la metodología del Balanced Scorecard, herramienta aplicada a las industrias del sector lácteo de la Provincia del Carchi con el fin de generar un aporte al desarrollo empresarial de este sector que durante mucho tiempo se ha caracterizado por ser un ente generador de trabajo en esta zona.

Este diagnóstico permitirá conocer si el personal administrativo desarrolla una gestión eficiente en cuanto al manejo del recurso humano, económico, tecnológico y material debido a que en la actualidad el desarrollo de sus actividades debe tener procesos estandarizados que le permitan cumplir con sus metas y liderar el mercado; y es precisamente el control de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard el cual nos ayuda a definir qué se debe hacer y quién debe hacerlo.

Finalmente este modelo de propuesta basado en el Balanced Scorecard, servirá de guía para quienes lideran la empresa permitiendo mejorar su gestión administrativa y a través de ello generar resultados óptimos que impulsen su desarrollo de manera eficaz y eficiente.



# **CAPÍTULO I**

## **1. PLAN METODOLÓGICO**

### **1.1 Tema de Investigación**

Diseño de un sistema de control de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard dirigido a las industrias procesadoras de lácteos de la Provincia del Carchi: Caso Industria Lechera Carchi.

### **1.2 Planteamiento del problema**

La evolución de la economía en el Ecuador se ve enmarcada en el desarrollo de las empresas que se han mantenido en el tiempo y liderado el mercado gracias a su eficiente gestión administrativa, por otro lado las empresas que no cuentan con dicha gestión en la que se determine estrategias y acciones, deben evaluar su estructura y direccionamiento con el fin de reactivar y fomentar su producción.

En el caso de la provincia del Carchi la principal actividad Industrial se genera a través de las Industrias procesadoras de lácteos, la cual en los últimos años registra un crecimiento de la producción, según la Dirección Provincial del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca “MAGAP” se calcula que en Carchi hay una producción superior a 270000 litros de leche diarios.

Lo cual genera una oportunidad para potencializar el desarrollo económico de la zona, ello a través de estrategias que permitan competir no solo en el mercado nacional sino también internacionalmente ya que gracias a su ubicación como zona fronteriza la industria puede ampliar el mercado al cual se dirige. A pesar de ello el desconocimiento por parte de los administradores sobre la importancia que genera una adecuada gestión administrativa de los recursos disponibles, a través de pilares como el diseño organizacional y herramientas de Planificación Estratégica como el Balanced Scorecard, la falta de previsión ante los cambios del entorno en una economía globalizada, sumada a la idea de creer que la gestión diaria es suficiente para manejar una empresa, ocasiona que las estas no alcancen los objetivos deseados, y pierdan competitividad en el mercado.

Es por ello que mediante la presente investigación se pretende identificar las mejores alternativas de solución existentes, además de conocer la incidencia que tiene el control de gestión en base a la metodología del Balanced Scorecard en el posicionamiento de las diferentes industrias procesadoras de lácteos en la provincia del Carchi para diseñar una propuesta que permita mejorar dicho aspecto.

### **1.2.1 Antecedentes**

Industria Lechera Carchi S.A. nace bajo la asociación de un grupo de ganaderos quienes vieron una oportunidad en el desarrollo industrial de este sector e inician su actividad el 17 de enero de 1963, fecha en la cual se constituye legalmente.

El progreso de la empresa fue efectivo y al poco tiempo se pudo constatar que en un año de funcionamiento el capital había ascendido ya que la producción tuvo una alta demanda especialmente en la provincia de Imbabura.

Con ello la empresa se fue desarrollando hasta la actualidad en la que cuenta con gran variedad de productos como: leche pasteurizada, yogurt natural y de frutas, queso fresco, queso mozzarella, queso gouda, mantequilla, crema de leche, manjar de leche y kumis, cuyo consumo se extiende en todo el país.

La industria cubre las provincias de Carchi, Imbabura, Pichincha, y parte del departamento de Nariño en Colombia. Normalmente el mercado principal para los productos elaborados por la industria es Quito seguido de Tulcán.

Durante mucho tiempo la empresa se ha mantenido como un motor fundamental para dinamizar la economía de este sector, pero la constante evolución del mercado, la falta de estrategias que permitan liderar el mercado, la

falta de vínculos eficientes con sus proveedores, y la inadecuada planificación en la producción, han generado que la industria haya perdido peso en el mercado, lo cual atenta contra las posibilidades de expandirse y evidencia la importancia de **Diseñar de un sistema de control de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard**, que permitan impulsar el crecimiento de la empresa minimizando el impacto de su competencia y gestionando una labor fundamentada en los principios administrativos que les permitan desarrollarse en el mercado como una organización sólida a través de la optimización de recursos.

### **1.2.2 Diagnóstico de la problemática general**

La gestión administrativa ejercida por quienes lideran la Industria Lechera Carchi, se desarrolla en un entorno poco favorable ya que la gerencia no realiza sus actividades, ni ejecuta sus operaciones en base a acciones estratégicas en el proceso administrativo. Ello evidencia un trabajo poco orientado al cumplimiento de objetivos e incluso desorganizado en el cual se pierde competitividad debido a que se malgastan recursos, lo cual genera poco valor al producto o servicio que lleva el cliente.

En cuanto a la organización de Industria Lechera Carchi se puede deducir que esta no se basa en un manual, reglamento o procedimiento; como guía administrativa que permita cumplir y desarrollar sus actividades con mayor efectividad, limitando su crecimiento en el mercado. A ello se suma el potencial desarrollo de su competencia, la cual abarca gran parte del mercado al que se dirige reduciendo notablemente el tamaño de sus ventas.

### **1.2.2.1 Pronóstico y control del pronóstico**

Si todos estos síntomas continúan en Industria Lechera Carchi la productividad de la misma se verá afectada además de perder participación en el mercado. Sin embargo si se identifica claramente una planificación y sistematización acorde a una eficiente gestión técnica basado en la metodología del Balanced Scorecard la empresa podrá optimizar recursos y desarrollarse eficientemente en el mercado.

### **1.2.3 Formulación de la problemática específica**

#### **1.2.3.1 Problema principal**

¿La implementación de una herramienta de control basado en la metodología del Balanced Scorecard, en la empresa procesadora de lácteos “Industria Lechera Carchi”, mejorará sus niveles de Gestión Administrativa?

#### **1.2.3.2 Características secundarias.**

¿Cuáles son los principales problemas causados por la mala gestión administrativa en las empresas procesadoras de lácteos de la provincia del Carchi?

¿Qué alternativa será la mejor para aplicar una adecuada estructura organizacional, en las empresas procesadoras de lácteos?

¿Cuáles son los beneficios que se generará en las empresas de lácteos de la provincia del Carchi, al aplicar la propuesta de gestión administrativa?

### **1.3 Objetivo General**

Diseñar un modelo de Gestión Administrativa basado en la herramienta de control Balanced Scorecard, con la finalidad de mejorar la administración en la empresa procesadora de lácteos “Industria Lechera Carchi”

#### **1.3.1 Objetivos Específicos**

- Analizar los Estilos de Gestión Administrativa, su aplicabilidad y deficiencias en las industrias procesadoras de lácteos existentes en la Provincia del Carchi.
- Proponer un Diseño Organizacional Tipo que permita mejorar los niveles de control a través del Balanced Scorecard adaptable a las necesidades de la empresa procesadoras de lácteos, tomando como referencia la empresa “Industria Lechera Carchi”.
- Definir el costo beneficio que generará en las empresas de lácteos de la provincia del Carchi, la aplicación de la propuesta de gestión administrativa.

### **1.4 Justificación de la Investigación**

Diseñar un adecuado sistema de control de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard permite contribuir al desarrollo económico no solo de la empresa sino también del sector en la que la esta se encuentra ya que la empresa

se constituye como un ente generador de riqueza ya que varias familias se ven beneficiadas con la venta de leche e insumos a esta Industria.

Mejorando su estructura se aporta a la optimización de recursos materiales, humanos, económicos y tecnológicos ya que ello promueve la producción a través el desarrollo coordinado de actividades en los procesos, generando una unidad administrativa bien estructurada en la que se genere rentabilidad.

Mantener una infraestructura que permita realizar un control estricto, impulsa la adecuada toma de decisiones y con ello se aporta al desarrollo y expansión de la empresa.

Además la presente investigación permitirá a la empresa constituirse sólidamente, mediante planes activos que ante la evolución del mercado permita reducir el impacto de la competencia, mantener la cartera actual de clientes e incluso incrementar el tamaño de sus ventas.

De ahí que un control administrativo a través del Balanced Scorecard proporciona una relativa tranquilidad en el desarrollo de la gestión empresarial, mediante medios adoptados para salvaguardar los recursos, promover la eficiencia de las operaciones, estimular el cumplimiento de las políticas, metas y objetivos propuestos.

## **1.5 Hipótesis**

La implementación de una herramienta de control basado en la metodología del Balanced Scorecard, en la empresa procesadora de lácteos “Industria Lechera Carchi”, mejorará sus niveles de Gestión Administrativa en proyección de las empresas de este sector industrial.

### **1.5.1. Variable Independiente:**

Metodología del Balanced Scorecard

### **1.5.2. Variable Dependiente:**

Gestión Administrativa



## 1.6 Operacionalización de variables

Tabla N° 1: Operacionalización de variable dependiente

<b>Hipótesis</b> La implementación de una herramienta de control basado en la metodología del Balanced Scorecard, en la empresa procesadora de lácteos “Industria Lechera Carchi”, mejorará sus niveles de Gestión Administrativa en proyección de las empresas de este sector industrial.				
<b>Variables</b>	<b>Conceptualización</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>VD: BSC</b> <b>Metodología del</b> <b>Balanced</b> <b>Scorecard</b>	Cuadro de mando integral que permite a la dirección de la empresa monitorear y controlar el rendimiento de los procesos predefinidos, con miras a alcanzar los objetivos propuestos en el desarrollo de la misma.	<b>Procesos Financieros</b>	Conoce usted de forma clara la disponibilidad de recursos económicos que su empresa posee	Si No
		<b>Procesos de Operaciones</b>	Emplea usted herramientas que permitan tener una visión clara del capital y su rendimiento en la empresa	Si No Parcialmente
			La toma de decisiones sobre las inversiones financieras en su empresa la realiza de forma	Empírica Estructurada
		<b>Procesos de Gestión de Clientes</b>	¿Existe flexibilidad en procesos establecidos en su empresa posee?	Si No
			¿Considera usted que los procesos establecidos en su empresa se encuentran acorde a las necesidades actuales de la misma?	Si No
			Aplica técnicas y herramientas de control para la resolución de problemas con el cliente	Si No Ocasionalmente
			Su empresa posee productos o servicios nuevos en	

		<b>Proceso de Innovación</b>	el mercado	Si No
			En los últimos años ha realizado cambios en los productos de la empresa	Si No
		<b>Proceso de relación con el medio ambiente</b>	Emprende campañas de conservación del medio ambiente	Ocasionalmente
			La responsabilidad Social Corporativa es una de sus principales políticas empresariales	Si No Ocasionalmente
		<b>Seguimiento y control de personal</b>	¿Posee un sistema digital para la evaluación de su personal?	Si No
			Usa tecnología para los procesos de gestión administrativa	Si No Parcialmente
		<b>Retorno del Cliente</b>	¿Aplica algún sistema de control de post venta?	Sí_          No_
			¿Evalúa el retorno de sus clientes?	Sí_          No_
			¿Utilizan herramientas para evaluar el nivel de satisfacción del cliente?	Sí_          No_
		<b>Capacidad y</b>	Los funcionarios que son parte de la organización	Si

		<p><b>competencia de las personas (gestión de los empleados).</b></p> <p><b>Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo).</b></p> <p><b>Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción.</b></p>	<p>se identifican con su labor y aportan activamente a la empresa</p> <p>Considera usted que la productividad de sus empleados en relación con su horario de trabajo es</p> <p>Los funcionarios poseen los instrumentos tecnológicos necesarios para desarrollar su trabajo</p> <p>El trabajo en equipo y los objetivos de la empresa van acordes a la labor que cumplen los funcionarios de su empresa</p> <p>El clima organizacional es favorable para el trabajo de sus empleados</p>	<p>No</p> <p>Optima Buena Regular Mala</p> <p>Si No</p> <p>Si No</p> <p>Si No</p>
--	--	--	--	---

Elaborado por: Nathaly Yépez

**Tabla N° 2:** Operacionalización de variable Independiente

**Hipótesis.** La implementación de una herramienta de control basado en la metodología del Balanced Scorecard, en la empresa procesadora de lácteos “Industria Lechera Carchi”, mejorará sus niveles de Gestión Administrativa en proyección de las empresas de este sector industrial.

<b>Variables</b>	<b>Conceptualización</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>VD:</b> <b>Gestión Administrativa</b>	Comprende el conjunto de acciones, transacciones y decisiones que la organización lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos.	<b>Organización Empresarial</b>	¿Con qué frecuencia planifica sus actividades dentro de la organización?  Su empresa aplica procesos administrativos de carácter:	Anualmente Semestralmente Trimestralmente Ocasionalmente No Planifica  Empírico Técnico No los posee
		<b>Estructura Organizacional</b>	¿La empresa posee un diseño estructural organizado?  En su empresa ¿Se encuentran establecidas las actividades de sus funcionarios?	Si No Parcialmente  Si No Parcialmente

		<b>Planificación</b>	Las actividades establecidas en la organización se encuentran relacionadas con los objetivos y propósitos de la empresa.	Si No Parcialmente
		<b>Organización</b>	El trabajo de los funcionarios se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas.	Si No Parcialmente
		<b>Dirección</b>	El grado de responsabilidad corresponde al grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad entre los funcionarios de la empresa.	Si No Parcialmente
		<b>Control</b>	La autoridad y la responsabilidad fluyen en línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo	Si No Parcialmente
			Las líneas de comunicación y autoridad son fluidas, existe unidad de esfuerzos bien integrados y balanceados en el grupo de trabajo.	
			El tramo de control al cual usted se dirige cumple con las actividades que usted ha delegado de forma	Si No Parcialmente
				Activa Parcial No cumple

		<p><b>Trabajo en Equipo</b></p> <p>¿Existe cooperación e interacción entre el personal que labora en su empresa?</p> <p>¿Los equipos de trabajo cumplen de forma efectiva las actividades empresariales?</p> <p>¿Los equipos de trabajo comparten la responsabilidad en las actividades encomendadas y las realizan de forma coordinada?</p>	<p>Si No Parcialmente</p> <p>Si No Ocasionalmente</p> <p>Si No Ocasionalmente</p>
		<p><b>Comunicación efectiva</b></p> <p>La comunicación entre los miembros de su organización es:</p> <p>El clima organizacional en su organización es:</p> <p>El ambiente de trabajo entre los miembros de la organización es:</p>	<p>Fluida Friccionada</p> <p>Flexible Impositivo</p> <p>Óptimo Bueno Regular Malo</p>

Elaborado por: Nathaly Yépez

## **CAPÍTULO II**

### **2 MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 Marco teórico**

Para el desarrollo de la presente investigación es crucial el estudio de la gestión Administrativa para lo cual se partirá del conocimiento de lo que es Administración con el fin de establecer bases científicas acordes con el tema a tratar, y a partir de ello se realiza un análisis en el que se pueda observar la importancia de la Gestión Administrativa y como ésta se relaciona con el posicionamiento de la empresa dentro del mercado en el que se desarrolla.

##### **2.1.1 Administración**

“Administración, es el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de las metas para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional. (Hittmichael, 2006, p. 168).

Por su parte esta definición se subdivide en cuatro partes fundamentales:

- Administración es un proceso que implica estructurar y utilizar recursos que consiste en una serie de actividades y operaciones como planear, organizar, direccionar y evaluar.
- Administrar significa actuar en dirección hacia el logro de una meta para realizar las tareas: Por consiguiente, no efectúa actividades elegidas al azar sino actividades con un propósito y una dirección bien definida.

“Administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente”. (Koontz, 2008, p. 264).

- La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
- Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
- La administración se ocupa de la productividad, lo que implica efectividad y eficiencia.”

“Es el esfuerzo humano coordinado para obtener la optimización de los recursos a través del proceso administrativo, a fin de lograr los objetivos constitucionales” (Guzmán (2006), p. 12).

Cabe mencionar que cada parte del proceso Administrativo debe enfocarse al cliente, quien es la persona encargada de valorar si las operaciones que realiza la empresa satisfacen adecuadamente su necesidad.

Al evaluar cada uno de los conceptos citados anteriormente se menciona que la administración permite a los gerentes gestionar el conjunto de actividades que



realizan sus empleados, mediante la planificación de metas y objetivos, utilizando los recursos disponibles, a través de la coordinación, organización, y trabajo en equipo.

Con ello se concluye que toda organización necesita de la Administración para guiar sus procesos hacia los resultados esperados obteniendo así una optimización de sus recursos.

### **2.1.2 Gestión administrativa**

En el planteamiento del problema se identifican ciertos puntos vinculados con la gestión administrativa, para lo cual la gerencia debe considerar algunas herramientas que se relacionen directamente con la planificación, organización, dirección y control cuyas acciones sean direccionadas a lograr los objetivos establecidos.

Por lo mencionado con anterioridad y tomando en consideración que la presente investigación se enfoca a la Gestión Administrativa a continuación se exponen algunas definiciones sobre este tema que engloba gran parte del presente estudio.

“El proceso de gestión es el conjunto de las acciones, transacciones y decisiones que la organización lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos (fijados en

el proceso de planificación), que se concretan en los resultados” (Melnik & Pereira, 2006, p. 174)

El Diccionario Enciclopédico Plaza & Janes (2007) señala que la “Gestión es la acción y efecto de administrar, buscar ganar, hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de su deseo cualquiera”.

Según (Cueva, 2007) las herramientas de la gestión son:

- “Gestión de talento humano
- Gerencia del servicio y medición de la satisfacción de los clientes
- Costos de la mala calidad
- Gerencia de Marketing” (p. 24).

Estas herramientas permiten a las empresas, mejorar la gestión en forma global, debiendo estar relacionada directamente con el cliente y su satisfacción ya que toma como elementos principales el talento humano, el cliente y sus necesidades.

La organización y gestión administrativa comprende todos los resultados que los gerentes y sus subordinados, están comprometidos a lograr en función de la supervivencia y el crecimiento a largo plazo de la empresa. Evaluar los diagnósticos en las organizaciones laborales es una condición para intervenir profesionalmente en la formulación e implantación de estrategias y su seguimiento para evitar posibles fallas en la administración de la misma.

### **2.1.3 Estructura organizacional**

“La estructura organizacional se refiere a los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado”. (Porter, 2006, p. 363)

“Las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Esta situación, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización” (Chiavenato 2008 p. 45)

### **2.1.4 Organigrama**

Un organigrama es “la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen” (Franklin, 2004, p.78).

"Expresión gráfica o esquemática de la estructura organizativa de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc." (Andrade, 2005, p.448)

### **2.1.5 Organizaciones**

Según Chiavenato (2006)

**2.1.6.1 Organizaciones Según Sus Fines.-** Es decir, según el principal motivo

que tienen para realizar sus actividades. Estas se dividen en:

- Organizaciones con fines de lucro: Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines generar una determinada ganancia o utilidad para sus propietarios o accionistas.
- Organizaciones sin fines de lucro: Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello.

“Todas las empresas, independientemente de su naturaleza y/o campo de trabajo, necesitan un marco para funcionar. Este marco lo constituye la estructura orgánica, que es una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo, de acuerdo al objeto de su creación” (ROJAS Díaz Walter Orlando 2007).

El diseño organizacional respalda el buen funcionamiento de la empresa a través de la adecuada estructuración de cada área laboral, especialmente en la administración del recurso humano en la cual las personas que son parte de la empresa deben reclutarse siempre bajo el criterio de valorar a la persona no solo por su eficiencia sino también por su valor moral e integridad.

Actualmente la transformación en el mundo de los negocios ha evidenciado la necesidad de una mejora y evolución constante de los resultados operacionales y financieros de las empresas. El Balanced Scorecard es una técnica de planificación a través de la cual la empresa puede cumplir con dicho objetivo a través de un conjunto de indicadores de desempeño del negocio, es por ello que su conocimiento es de gran incidencia dentro de la presente investigación:

### 2.1.6 Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard, ha despertado gran interés entre quienes lideran una empresa u organización legalmente establecida, constituyéndose como uno de los elementos más importantes del modelo de planificación y gestión empresarial en la actualidad.

Esta herramienta contribuye a la resolución de problemas en las empresas debido a su estricto enfoque hacia la maximización del beneficio en la organización mediante la utilización adecuada de los recursos empresariales, además el BSC permite concretar las estrategias relacionándolas con los objetivos propuestos por la empresa.

“El modelo del Balanced Scorecard (La traducción más común al español es “Tablero Integral de Mando”) fue desarrollado por; Robert Kaplan, profesor de Liderazgo en Harvard Business School, y David Norton, presidente de la empresa Renaissance Solutions Inc. y consultor en el área de Boston. En 1990, ellos lideraron un equipo que investigaba nuevas metodologías de medición de desempeño en decenas de empresas en los Estados Unidos. El estudio era impulsado por una creciente sospecha que los indicadores financieros de rendimiento organizacional resultaban inefectivos para las empresas actuales”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> <http://jcquispe.blogspot.com/2010/05/balance-scorecard>

### 2.1.7 Roles del Balanced Scorecard en una organización

La filosofía en la que se basa el Balanced Scorecard como sistema de gestión puede fácilmente ser descrita mediante dos afirmaciones claves aplicables a todo proceso u organización:

Gráfico N°1 Roles del BSC



Fuente: <http://4.bp.blogspot.com>

1. No puede administrar algo que no puede medir
2. No puede medir algo que no puede describir

El significado de estas afirmaciones define el reto fundamental que enfrentan las empresas al ejecutar su estrategia sin contar con algún medio para traducirla en términos tangibles a nivel operativo. El Balanced Scorecard justamente se ha diseñado para darle a una organización las herramientas y competencias necesarias para responder a ese reto. A continuación veremos en detalle la manera de lograrlo. (Kaplan, 2004).

El BSC se circunscribe fundamentalmente hacia aquellos valores que generan valor a largo plazo y su configuración se basa en cuatro perspectivas:

**2.1.7.1 Perspectiva financiera,** tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Crecimiento, beneficios, retorno de capital, uso de capital.

**2.1.7.2 Perspectiva de clientes,** tiene como objetivo responder a las expectativas de los clientes.

Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la “generación de valor” ya reflejada en la perspectiva financiera.

La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: Calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia de valor del proveedor (usted) al cliente.

Los objetivos e indicadores estarán en concordancia con la propuesta de la cadena de valor ofrecida.

**2.1.7.3 Perspectiva de procesos internos**, aquí se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas, financiera y de clientes.

Es recomendable que, como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, se desarrolle la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización, o la empresa. Luego se establecerán los objetivos, indicadores, palancas de valor e iniciativas relacionados. Los objetivos, indicadores e iniciativas serán un reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia en los procesos, que permitan asegurar la satisfacción de las expectativas de accionistas, clientes y socios.

**2.1.7.4 Perspectiva de aprendizaje organizacional**, se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.



### **2.1.8 Beneficios del Balanced Scorecard**

Los beneficios de una implementación del Balanced Scorecard dependen en gran medida del uso que se pretende darle al sistema. Simplemente el tener el sistema implementado no es suficiente. Para satisfacer las expectativas el sistema debe ser utilizado correctamente. Muchas organizaciones usan el Balanced Scorecard en diferentes formatos, pero todas se pueden clasificar en dos enfoques primarios y distintivos de utilización:

- Control Operativo y
- Gestión Estratégica.

Nivel de la Organización – Control Operativo

El uso del Balanced Scorecard para control operativo consiste en responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué procesos queremos medir?
- ¿Qué aspectos son los más críticos dentro de cada proceso?
- ¿Cuáles son las mejores prácticas conocidas para cada proceso?

El propósito de una implementación del Balanced Scorecard para ser usada con fines de control operativo, es permitir a la dirección de la empresa monitorear y controlar el rendimiento de los procesos predefinidos, con miras a alcanzar algún tipo de estándar.

Sin el Balanced Scorecard, las empresas típicamente se dedican a seguir muchas medidas con información fácil de obtener, no las más críticas. El uso del Balanced Scorecard obliga a la organización a priorizar e identificar un conjunto reducido

de medidas claves para cada una de las perspectivas, lo que le da mayor equilibrio al sistema de control que típicamente se encuentra fuertemente sesgado por medidas operativas o financieras. Los beneficios esperados de una óptima implementación usada para el control operativo son:

- Obtención de un único reporte conciso y consolidado con todas las medidas significativas en las distintas perspectivas ofreciendo una visión general de la de la situación de la organización.
- Enlaces causales entre medidas que permiten optimizar la toma de decisiones, resaltando las relaciones entre las diversas actividades de la organización.
- Presencia de medidas de las perspectivas de los clientes e innovación y desarrollo agregan equilibrio entre el corto y largo plazo.
- El proceso de desarrollo e implementación del Balanced Scorecard crea entre los miembros del equipo gerencial un mejor entendimiento y conciencia de los factores críticos para el éxito de la organización.<sup>2</sup>

### **2.1.9 Calidad y Ventaja Competitiva**

En cuanto a la ventaja competitiva algunos autores señalan lo siguiente:

“Una fuerte ventaja competitiva es impulsada por los deseos y necesidades del cliente, una empresa provee valor a sus clientes que sus competidores no ofrecen”.(Cottle, 2005, p. 59).

---

<sup>2</sup> <http://jcquispe.blogspot.com/2010/05/balance-scorecard>

La ventaja competitiva permite a la empresa superar a su competencia e incluso liderar el mercado a través de la adecuada utilización de los recursos empresariales. La ventaja competitiva es un direccionamiento estratégico en el cual se impulsa el desarrollo empresarial, ello va de la mano con la calidad y satisfacción en el servicio, por ello a continuación se exponen conceptos de servicio al cliente encaminando así nuestra investigación en resultados enfocados a la satisfacción de las necesidades del cliente.

La calidad de un producto se encuentra exteriorizada en el conjunto de características que le confieren la aptitud para satisfacer adecuadamente las necesidades de los consumidores, es decir que el concepto de la calidad de un producto es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr resultados óptimos en la totalidad de dicho bien.

La comparación entre los conceptos de *Gestión de la calidad* y *calidad del producto* muestran gran similitud pues el objetivo de generar calidad total se centra en el desarrollo del producto, y en sí en el conjunto de actividades que permitan satisfacer de forma adecuada las necesidades del cliente.

## 2.2 Marco Legal

Los aspectos tomados en cuenta para la presente investigación parten de lo citado en la Constitución de la República del Ecuador vigente sobre la Educación, que manifiesta:

**Art. 183.-** Funciones de la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, en su literal g) dice, “Establecer desde el gobierno nacional, políticas de investigación científica y tecnológica de acuerdo con las necesidades del desarrollo del país y crear los incentivos

para que las universidades y escuelas politécnicas puedan desarrollarlas, sin menoscabo de sus políticas internas”.

Por otra parte, para mejorar la participación activa de las universidades con los estudiantes el **Art. 320**, cita:

"En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social”.

Este último y principal título de la Constitución ecuatoriana vigente y que hace referencia a la finalidad de la educación superior expone:

**Art. 350.-** “El sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo”.

El Plan Nacional para el Buen Vivir como guía ante las necesidades actuales país manifiesta aspectos que tienen gran incidencia sobre la educación entre los que destacan:

“Fortalecer la educación superior con visión científica y humanista, articulada a los objetivos para el Buen Vivir”, bajo los lineamientos en el literal e) plantea, “Impulsar la investigación y el desarrollo científico técnico en universidades y escuelas politécnicas”.

De igual manera La Ley de Educación Superior en el artículo 3 en el literal c), establece que:

“Preparar a profesionales y líderes con pensamiento crítico y conciencia social, de manera que contribuyan eficazmente al mejoramiento de la producción intelectual y de bienes y servicios, de acuerdo con las necesidades presentes y futuras de la sociedad y la planificación del Estado, privilegiando la diversidad en la oferta académica para propiciar una oportuna inserción de los profesionales en el mercado ocupacional”.

Es decir, que tanto alumnos como profesores debemos estar comprometidos a tener una formación de calidad con miras hacia un bienestar en la comunidad fomentado el desarrollo integral del país.

Por otro lado es la Carta Magna del Ecuador en cuanto al emprendimiento y creación de establecimientos productivos la que garantiza que:

**Art. 52.-** “Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características”.

Es por ello que las empresas deben de operar con ética y responsabilidad; tomando en cuenta al cliente y su bienestar como se menciona en el presente artículo.

De igual manera existen normas legales que permiten el funcionamiento adecuado de una empresa las cuales se debe cumplir para regular su actividad como:

- Patente municipal
- Permiso de funcionamiento otorgado por el cuerpo de bomberos de Tulcán
- RUC (Registro Único de Contribuyentes)
- Permiso del Ministerio de Turismo uno por mil del total de los activos fijos
- Permiso de funcionamiento otorgado por el ministerio de salud publica

Tomando en cuenta estos requisitos legales tomaremos en cuenta los que más incidencia han tenido en la empresa durante los últimos años.

**Patente municipal.** \_ El inicio de una actividad comercial o industrial en el país requiere de la inscripción en registros de la municipalidad en cuya jurisdicción se

encuentra domiciliada la empresa, junto con el pago de la patente anual que establece la Ley de Régimen Municipal que manifiesta lo siguiente:

**“Art. III. 33.- Impuesto.-** La patente es un impuesto que deberá ser pagado por todos los comerciantes o industriales que operen en el Gobierno Municipal de Tulcán, así como los que ejerzan cualquier actividad de orden económico.

**Art. III. 36.- Sujeto activo.-** El sujeto activo del impuesto de patentes es el Municipal de Tulcán.

**Art. III. 37.- Plazo para obtener la patente.-** Según el artículo 383 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, la patente deberá obtenerse dentro, de los treinta días siguientes al último día del mes en que se inician actividades; o, dentro de los treinta días siguientes al último día del año.

**Art. III. 38.- Registro de patentes.-** Las personas naturales o jurídicas que inicien actividades económicas en el Gobierno Municipal de Tulcán, deberán presentar los siguientes documentos en copias simples y legibles:

Las sociedades de hecho presentarán:

- Documento de constitución.
- Registro único de contribuyentes.
- Cédula de identidad o ciudadanía del representante legal.
- Formulario de declaración de impuesto de patente;

Las sociedades bajo control de la Superintendencia de Compañías o Bancos presentarán:

- Escritura de constitución.
- Resolución de constitución.
- Cédula de identidad o ciudadanía del representante legal.
- Formulario de declaración de impuesto de patente.”

Dentro del ámbito legal también se ha tomado en consideración las estipulaciones radicadas en el código de trabajo de la legislación ecuatoriana, documento a seguirse por todo funcionario y empleador con el fin de regular las actividades laborales. Los principales artículos a considerarse son los siguientes:

**“Art. 40.- Derechos exclusivos del trabajador.-** El empleador no podrá hacer efectivas las obligaciones contraídas por el trabajador en los contratos

que, debiendo haber sido celebrados por escrito, no lo hubieren sido; pero el trabajador sí podrá hacer valer los derechos emanados de tales contratos.

En general, todo motivo de nulidad que afecte a un contrato de trabajo sólo podrá ser alegado por el trabajador.

**Art. 41.-** Responsabilidad solidaria de empleadores.- Cuando el trabajo se realice para dos o más empleadores interesados en la misma empresa, como condueños, socios o copartícipes, ellos serán solidariamente responsables de toda obligación para con el trabajador.

**Art. 42.-** Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;

2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;

3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el **Art. 38** de este Código;

4. Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;

5. Establecer escuelas elementales en beneficio de los hijos de los trabajadores, cuando se trate de centros permanentes de trabajo ubicados a más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones y siempre que la población escolar sea por lo menos de veinte niños, sin perjuicio de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabetos;

6. Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieren diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a precios de costo a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia. Las empresas cumplirán esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o mediante la contratación de este servicio conjuntamente con otras empresas o con terceros.

7. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;

8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;

9. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones;

10. Respetar las asociaciones de trabajadores;

11. Permitir a los trabajadores faltar o ausentarse del trabajo para desempeñar comisiones de la asociación a que pertenezcan, siempre que ésta dé aviso al empleador con la oportunidad debida.

Los trabajadores comisionados gozarán de licencia por el tiempo necesario y volverán al puesto que ocupaban conservando todos los derechos derivados de sus respectivos contratos; pero no ganarán la remuneración correspondiente al tiempo perdido;

12. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;

13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;

14. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo.

Cuando el trabajador se separare definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite:

a) El tiempo de servicio;

b) La clase o clases de trabajo; y,

c) Los salarios o sueldos percibidos;

15. Atender las reclamaciones de los trabajadores;

16. Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo;

17. Facilitar la inspección y vigilancia que las autoridades practiquen en los locales de trabajo, para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones de este Código y darles los informes que para ese efecto sean indispensables.

Los empleadores podrán exigir que presenten credenciales;

18. Pagar al trabajador la remuneración correspondiente al tiempo perdido cuando se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador;

19. Pagar al trabajador, cuando no tenga derecho a la prestación por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el cincuenta por ciento de su remuneración en caso de enfermedad no profesional, hasta por dos meses en cada año, previo certificado médico que acredite la imposibilidad para el trabajo o la necesidad de descanso;

20. Proporcionar a las asociaciones de trabajadores, si lo solicitaren, un local para que instalen sus oficinas en los centros de trabajo situados fuera de las



poblaciones. Si no existiere uno adecuado, la asociación podrá emplear para este fin cualquiera de los locales asignados para alojamiento de los trabajadores;

21 Descontar de las remuneraciones las cuotas que, según los estatutos de la asociación, tengan que abonar los trabajadores, siempre que la asociación lo solicite;

22. Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia;

23. Entregar a la asociación a la cual pertenezca el trabajador multado, el cincuenta por ciento de las multas, que le imponga por incumplimiento del contrato de trabajo;

24. La empresa que cuente con cien o más trabajadores está obligada a contratar los servicios de un trabajador social titulado. Las que tuvieren trescientos o más, contratarán otro trabajador social por cada trescientos de excedente. Las atribuciones y deberes de tales trabajadores sociales serán los inherentes a su función y a los que se determinen en el título pertinente a la "Organización, Competencia y Procedimiento";

25. Pagar al trabajador reemplazante una remuneración no inferior a la básica que corresponda al reemplazado;

26. Acordar con los trabajadores o con los representantes de la asociación mayoritaria de ellos, el procedimiento de quejas y la constitución del comité obrero patronal; Conceder permiso o declarar en comisión de servicio hasta por un año y con derecho a remuneración hasta por seis meses al trabajador que, teniendo más de cinco años de actividad laboral y no menos de dos años de trabajo en la misma empresa, obtuviere beca para estudios en el extranjero, en materia relacionada con la actividad laboral que ejercita, o para especializarse en establecimientos oficiales del país, siempre que la empresa cuente con quince o más trabajadores y el número de becarios no exceda del dos por ciento del total de ellos.

El becario, al regresar al país, deberá prestar sus servicios por lo menos durante dos años en la misma empresa;

28 Facilitar, sin menoscabo de las labores de la empresa, la propaganda interna en pro de la asociación en los sitios de trabajo, la misma que será de estricto carácter sindicalista;

29. Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios;

30. Conceder tres días de licencia con remuneración completa al trabajador, en caso de fallecimiento de su cónyuge o de su conviviente en unión de hecho o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad;

31. Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social;

**Art. 44.-** Prohibiciones al empleador.- Prohíbese al empleador:

- a) Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo reglamento interno, legalmente aprobado;
  - b) Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas;
  - c) Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados;
  - d) Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo;
  - e) Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de remuneración;
  - f) Obligar al trabajador, por cualquier medio, a retirarse de la asociación a que pertenezca o a que vote por determinada candidatura;
  - g) Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores;
  - h) Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores;
  - i) Sancionar al trabajador con la suspensión del trabajo;
  - j) Inferir o conculcar el derecho al libre desenvolvimiento de las actividades estrictamente sindicales de la respectiva organización de trabajadores;
  - k) Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo a los establecimientos o centros de trabajo, y la revisión de la documentación referente a los trabajadores que dichas autoridades practicaren; y,
  - l) Recibir en trabajos o empleos a ciudadanos remisos que no hayan arreglado su situación militar. El empleador que violare esta prohibición, será sancionado con multa que se impondrá de conformidad con lo previsto en la Ley de Servicio Militar Obligatorio, en cada caso.
- En caso de reincidencia, se duplicarán dichas multas.

**Art. 45.-** Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador:

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por

caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;

c) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley;

d) Observar buena conducta durante el trabajo;

e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;

f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;

g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;

h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;

**Art. 46.-** Prohibiciones al trabajador.- Es prohibido al trabajador:

a) Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas, así como de la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo;

b) Tomar de la fábrica, taller, empresa o establecimiento, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados;

c) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes;

d) Portar armas durante las horas de trabajo, a no ser con permiso de la autoridad respectiva;

e) Hacer colectas en el lugar de trabajo durante las horas de labor, salvo permiso del empleador;

f) Usar los útiles y herramientas suministrados por el empleador en objetos distintos del trabajo a que están destinados;

g) Hacer competencia al empleador en la elaboración o fabricación de los artículos de la empresa;

h) Suspender el trabajo, salvo el caso de huelga; e,

i) Abandonar el trabajo sin causa legal”.

Respecto a lo mencionado en los artículos expuestos anteriormente sería importante que la labor de cada empleado sea motivada no solo con el sueldo pues como una iniciativa para promover su trabajo y motivar al empleado sería

recomendable otorgan bonos al mejor empleado de cada mes con el objetivo de que los funcionarios se sientan a gusto en la organización.

**“Art. 79.-** Igualdad de remuneración.- A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración.

**Art. 80.-** Salario y sueldo.- Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado.

El salario se paga por jornadas de labor y en tal caso se llama jornal; por unidades de obra o por tareas. El sueldo, por meses, sin suprimir los días no laborables.”

Para sustentar el presente estudio en relación con la actividad de las empresas y grupo de clientes a los cuales se dirigen, y en los cuales fundamentamos nuestra investigación es importante destacar lo expuesto en la Ley de Defensa del Consumidor (2010), la cual establece los siguientes artículos:

**“Art. 4.-** Derechos del Consumidor.- Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos;
2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;
3. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar;
4. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida.

5. Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios; (Ley de Defensa del Consumidor, 2006, p. 6)

**Art. 64.-** Bienes y servicios controlados.- El Instituto Ecuatoriano de Normalización, INEN, determinará la lista de bienes y servicios, provenientes tanto del sector privado como del sector público, que deban someterse al control de calidad y al cumplimiento de normas técnicas, códigos de práctica, regulaciones, acuerdos, instructivos o resoluciones. Además, en base a las informaciones de los diferentes ministerios y de otras instituciones del sector público, el INEN elaborará una lista de productos que consideren peligrosos para el uso industrial o agrícola y para el consumo. Para la importación y /o expendio de dichos bienes, el ministerio correspondiente, bajo su responsabilidad, extenderá la debida autorización. (Ley de Defensa del Consumidor, 2006, p. 25).”

## **CAPÍTULO III**

### **3 METODOLOGÍA**

#### **3.1 Métodos de la Investigación**

Para el desarrollo del presente trabajo se emplearán los métodos y técnicas que se ajusten al mismo tales como:

##### **3.1.1 Método inductivo**

Constituye desde las afirmaciones particulares hasta las tesis generales “La inducción es el paso de los hechos a las leyes” Es el razonamiento para generalizar la aplicación del diseño de un sistema de control de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard dirigido a las industrias procesadoras de lácteos de la Provincia del Carchi y sacar una conclusión general de la investigación que permita desarrollar conceptos partiendo de pautas de datos para

continuar con un diseño flexible adaptado a la realidad del entorno al que se enfrenta la empresa.

### **3.1.2 Método Deductivo**

Como el momento del conocimiento de lo general a lo particular, o sea para describir la empresa y sus operaciones y procedimientos actuales y la asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población.

### **3.1.3 Método Descriptivo.**

Se detallará cada uno de los pasos a seguirse para Diseñar un sistema de control de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard dirigido a las industrias procesadoras de lácteos de la Provincia del Carchi en base a una adecuada recolección de datos, fundamentados en mediciones numéricas y análisis estadísticos asignando valores numéricos a las observaciones de atención al cliente, infraestructura y productos que ofertan.

## **3.2 Tipo de Investigación**

Para conocer la incidencia de la Gestión Administrativa en el posicionamiento de las industrias procesadoras de lácteos en la Provincia del Carchi, con la finalidad de Diseñar de un sistema de control de gestión basado en la metodología

del Balanced Scorecard se emplearán los siguientes tipos de investigación: Investigación de campo, empleada para recolectar datos reales desde una adecuada indagación a quienes son parte de las empresas en estudio destacando las acciones que tienen mayor incidencia en la presente investigación.

Investigación bibliográfica, aplicada mediante una fundamentación científica, filosófica y legal; a través de la recolección de información en textos que proporcionen una idea clara sobre la incidencia de la Gestión Administrativa en las empresas en estudio.

Investigación Histórica, a través del análisis de datos históricos se puede evidenciar los cambios en el desarrollo de las empresas en estudio a lo largo del tiempo en relación con los datos obtenidos en la actualidad.

### **3.3 Población y Muestra de la Investigación**

El empleo de técnicas de recolección de información durante la presente investigación permitirá conocer y evaluar el problema en estudio así como también obtener las diferentes opiniones de las personas que se vinculan con las empresas en las cuales se basa la misma, para ello se encuentran la observación directa , la encuesta y el cuestionario. Para el desarrollo de la presente investigación se evaluará a la población conformada por las principales Industrias procesadoras de Lácteos de la Provincia del Carchi las cuales se exponen en el siguiente cuadro:



**Tabla N° 3:** Industrias procesadoras de lácteos existentes en la Provincia del Carchi, objeto de investigación.

<b>Empresa</b>	<b>Personal Administrativo</b>
Industria Lechera Carchi	4
Industrias Lácteas el Kiosko (Alpina)	5
Quesinor	3
<b>Total</b>	<b>12</b>

**Fuente:** Industrias procesadoras de lácteos.

**Elaborado por:** Nathaly Yépez

Al evidenciar que la cantidad de personal administrativo de las empresas en estudio el cual incluye no solo a gerentes sino también al recurso humano en áreas financieras y operativas como son contador y jefe de personal de cada empresa, implica una población pequeña, motivo por el cual no es necesario aplicar ningún tipo de muestreo ya que la encuestas se aplicará al total de la población.

En cuanto a la encuesta aplicada a clientes, el mercado al cual se dirige la empresa debe ser diferenciado por diversos factores que condicionan la adquisición de un producto de acuerdo a la ubicación, cultura, preferencias de compra, estilo de vida y capacidad de compra.

Considerando los aspectos expuestos anteriormente, para establecer el tamaño de la muestra de clientes de productos lácteos se toma como base a las familias que existen en la ciudad de Tulcán, considerando así el factor demográfico para el consumo de productos lácteos, y con ello direccionando la presente investigación. Con ello analizamos que en la ciudad de Tulcán existen 53558 habitantes de acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC); además el promedio de miembros por familia es de cinco; en base a este dato se obtiene:

$$n = \frac{N * s^2 * z^2}{(N - 1) * e^2 + s^2 * z^2}$$

En donde:

n= Tamaño de la muestra.

N= Población

S<sup>2</sup> = Varianza = 0.25

Z<sup>2</sup>= Nivel de confianza = 1.96

e<sup>2</sup>=Error Muestra indica el Porcentaje de confiabilidad 1 % ≤ e ≤ 9 %

$$n \text{ familias} = \frac{53558}{5}$$

$$n \text{ familias} = 10712$$

Entonces:

N= 10712

Z<sup>2</sup> = 1.96

S<sup>2</sup> = 0.25

e<sup>2</sup> = 0.05

$$n \text{ de clientes} = \frac{10712 * (0,5)^2 * (1,96)^2}{(10712 - 1) * (0,05)^2 + (0,5)^2 * (1,96)^2}$$

$$n \text{ de clientes} = 371$$

Es decir que se aplicarán encuestas a 371 personas para conocer sus gustos y preferencias a través de la presente investigación.

### **3.4 Recolección de la Información**

El empleo adecuado de los datos recolectados permite obtener inferencias importantes para poder responder a los objetivos propuestos en la investigación.

La información resultante se obtiene a través de las diferentes técnicas e instrumentos de recolección de datos, es por ello que para poder establecer un análisis exhaustivo sobre la presente investigación se realizara el siguiente procedimiento:

- Se acuerda una fecha de reunión en la cual se solicita el permiso respectivo a los gerentes de las empresas en estudio, con el fin de conocer sus opiniones en base a los cuestionarios establecidos.
- Aplicación de los cuestionarios a la muestra representativa.
- Tabular los datos obtenidos, utilizando la herramienta informática EXCEL, con lo que se obtuvo gráficos explicativos que generan una información en base a la cual parte el análisis e interpretación de los mismos con el fin de obtener conclusiones y llevar a cabo la propuesta.

### 3.5 Procesamiento, Análisis e Interpretación de resultados

#### 3.5.1 Análisis de Resultados

En este aspecto se presentan los resultados de la investigación realizada al personal Administrativo y clientes de las empresas objeto de estudio de las cuales se obtuvo la siguiente información:

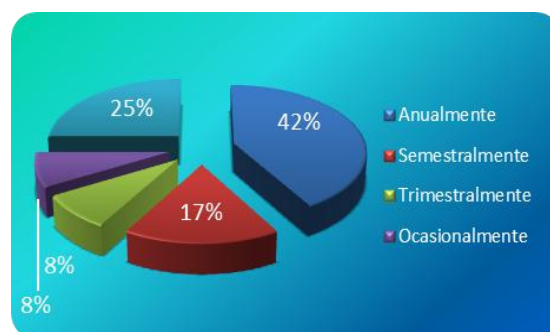
#### 3.6.1.1 Encuestas al Personal Administrativo

1. ¿Con qué frecuencia planifica sus actividades empresariales?

**Tabla N° 4:** Frecuencia en la planificación de actividades

CRITERIO	CANTIDAD	%
Anualmente	5	42
Semestralmente	2	17
Trimestralmente	1	8
Ocasionalmente	1	8
No Planifica	3	25
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta al personal Administrativo de las industrias procesadoras de lácteos de la Provincia del Carchi .**Elaborado por:** Nathaly Yépez



**Gráfico N° 2:** Frecuencia en la planificación de actividades

**Elaborado por:** Nathaly Yépez

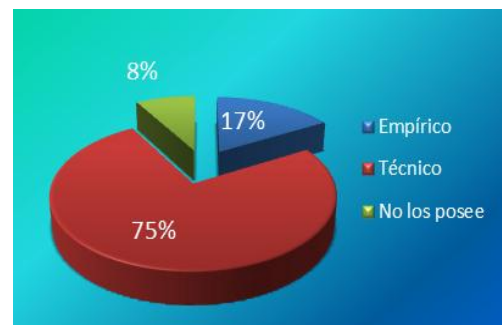
De acuerdo al número total del personal administrativo al cual se aplicó la encuesta el 42% realiza una planificación de sus actividades de forma anual, el 17% lo realiza semestralmente, 8% trimestralmente y 8% ocasionalmente, es decir cada vez que la empresa lo requiera, mientras que un 25 % del total de la población no planifica sus actividades, la planeación se constituye como una base para una acción efectiva en la toma de decisiones ya que permite prepararse ante los cambios en el entorno al que se enfrenta la organización.

## 2. Su empresa aplica procesos administrativos de carácter:

**Tabla N° 5:** Carácter del proceso administrativo

CRITERIO	CANTIDAD	%
Empírico	2	17
Técnico	9	75
No los posee	1	8
<b>TOTAL</b>	12	100

**Fuente:** Encuesta al personal Administrativo de las industrias procesadoras de lácteos de la Provincia del Carchi. **Elaborado por:** Nathaly Yépez



**Gráfico N° 3:** Carácter del proceso administrativo  
**Elaborado por:** Nathaly Yépez

Siendo esencial el cumplimiento de procesos de carácter técnico en el procesamiento de productos lácteos y su control administrativo el 75% del personal administrativo aplica procesos de carácter técnico, el 17% lo realiza de forma empírica y el 8% no posee procesos en su área de trabajo.

3. ¿Considera usted que los procesos establecidos en su empresa se encuentran acorde a las necesidades actuales de la misma?

**Tabla N° 6:** Procesos acorde a las necesidades

CRITERIO	CANTIDAD	%
SI	11	92
NO	0	0
PARCIALMENTE	1	8
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta al personal Administrativo de las industrias procesadoras de lácteos de la Provincia del Carchi. **Elaborado por:** Nathaly Yépez



**Elaborado por:** Nathaly Yépez

**Gráfico N° 4:** Procesos acorde a las necesidades

Un adecuado Proceso Administrativo consta de diferentes actividades que permiten la organización y fortalecimiento de una empresa, ello permite lograr que las diferentes áreas funcionen como entes autónomos, pero a la vez que realicen Acciones Conjuntas capaces de cumplir con un objetivo en común necesarios para el desarrollo de la misma, partiendo de este análisis el 92% del personal administrativo de las empresas en estudio concuerda con este criterio y afirma que los procesos establecidos en su empresa se encuentran acorde a las necesidades actuales de la misma, mientras un 8% lo realiza de forma parcial.

4. El trabajo de los funcionarios se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas.

**Tabla N° 7:** Trabajo de los funcionarios

CRITERIO	CANTIDAD	%
Si	5	42
No	1	8
Parcialmente	6	50
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta al personal Administrativo de las industrias procesadoras de lácteos de la Provincia del Carchi. **Elaborado por:** Nathaly Yépez



**Gráfico N° 5:** Trabajo de los funcionarios  
**Elaborado por:** Nathaly Yépez

El diseño organizacional en base a criterios de actividades claramente definidas en las personas que son parte de la empresa es una prioridad en la organización, el

42% de los administradores aplica este concepto mientras el 50% lo realiza de forma parcial y 8% no lo aplica.

5. Las líneas de comunicación y autoridad son fluidas, existe unidad de esfuerzos bien integrados y balanceados en el grupo de trabajo.

**Tabla N° 8:** Comunicación organizacional

CRITERIO	CANTIDAD	%
Si	10	83
No	1	9
Parcialmente	1	8
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta al personal Administrativo de las industrias procesadoras de lácteos de la Provincia del Carchi. **Elaborado por:** Nathaly Yépez



**Gráfico N° 6:** Comunicación organizacional  
**Elaborado por:** Nathaly Yépez

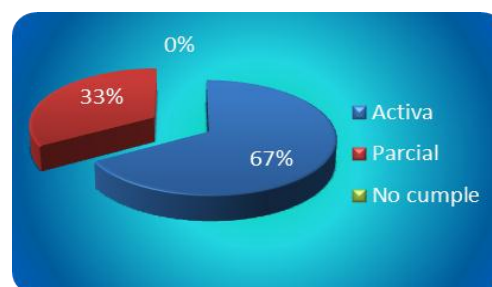
El 83% del personal administrativo considera que las líneas de comunicación y autoridad son fluidas, existe unidad de esfuerzos bien integrados y balanceados en el grupo de trabajo, el 8% considera que es de forma parcial y el 9% no concuerda con que las líneas de comunicación y autoridad son fluidas.

6. El tramo de control al cual usted se dirige cumple con las actividades que usted ha delegado de forma

**Tabla N° 9:** Tramo de control

CRITERIO	CANTIDAD	%
Activa	8	67
Parcial	4	33
No cumple	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta al personal Administrativo de las industrias procesadoras de lácteos de la Provincia del Carchi. **Elaborado por:** Nathaly Yépez



**Gráfico N° 7:** Tramo de control  
**Elaborado por:** Nathaly Yépez

El 67% del personal administrativo considera que el tramo de control al cual se dirige cumple con las actividades que ha delegado de forma activa mientras el 33% considera que lo realiza de forma parcial.

7. En su empresa usted utiliza instrumentos tecnológicos que permitan conocer los Estados Financieros de la empresa y permitan la adecuada toma de decisiones

Tabla N° 10: Estados financieros

CRITERIO	CANTIDAD	%
Si	12	100
No	0	0
Parcialmente	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta al personal Administrativo de las industrias procesadoras de lácteos de la Provincia del Carchi. Elaborado por: Nathaly Yépez



Gráfico N° 8: Estados financieros  
Elaborado por: Nathaly Yépez

El 100% del personal administrativo utiliza instrumentos tecnológicos que permitan conocer los Estados Financieros de la empresa y permitan la adecuada toma de decisiones.

8. La toma de decisiones sobre las inversiones financieras en su empresa la realiza de forma

Tabla N° 11: Toma de decisiones

CRITERIO	CANTIDAD	%
Empírica	4	33
Estructurada	8	67
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta al personal Administrativo de las industrias procesadoras de lácteos de la Provincia del Carchi. Elaborado por: Nathaly Yépez

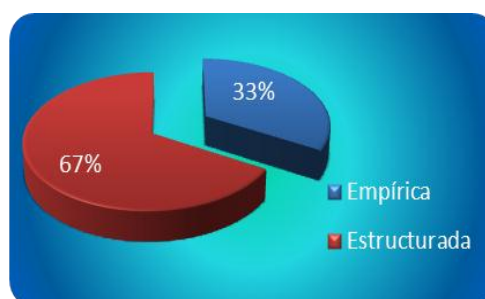


Gráfico N° 9: Estados financieros  
Elaborado por: Nathaly Yépez

El 67% del personal administrativo realiza la toma de decisiones sobre las inversiones financieras de su empresa de forma estructurada, mientras que el 33% lo realiza de forma empírica.

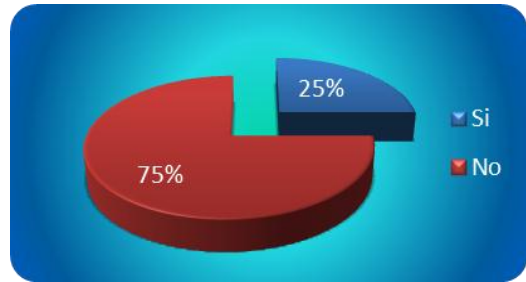
## 9. Emprnde campañas de conservación del medio ambiente

**Tabla N° 12: Políticas ambientales**

CRITERIO	CANTIDAD	%
Si	3	25
No	9	75
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta al personal Administrativo de las industrias procesadoras de lácteos de la Provincia del Carchi.

**Elaborado por:** Nathaly Yépez



**Gráfico N° 10: Políticas ambientales**

**Elaborado por:** Nathaly Yépez

El 25% de funcionarios considera que en su empresa se Emprnden campañas de conservación del medio ambiente el 75% considera que no se emprenden dichas campañas.

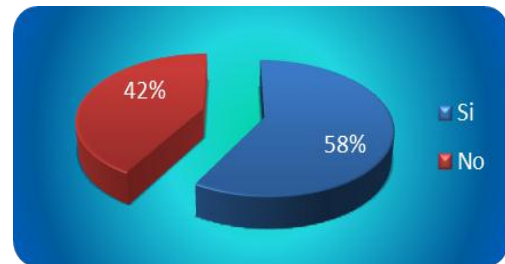
## 10. ¿Aplica técnicas para mejorar su relación con el cliente?

**Tabla N° 13: Relación con el cliente**

CRITERIO	CANTIDAD	%
Si	7	58
No	5	42
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta al personal Administrativo de las industrias procesadoras de lácteos de la Provincia del Carchi.

**Elaborado por:** Nathaly Yépez



**Gráfico N° 11: Relación con el cliente**

**Elaborado por:** Nathaly Yépez

El 58% del personal administrativo aplica técnicas para mejorar su relación con el cliente el 42% no las aplica.

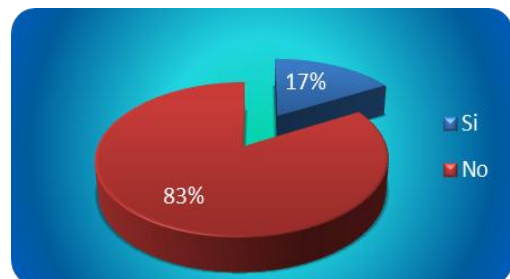
## 11. ¿Aplica algún sistema de control de post venta?

**Tabla N° 14: Control post venta**

CRITERIO	CANTIDAD	%
Si	2	17
No	10	83
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta al personal Administrativo de las industrias procesadoras de lácteos de la Provincia del Carchi.

**Elaborado por:** Nathaly Yépez



**Gráfico N° 12: Control post venta**

**Elaborado por:** Nathaly Yépez



El 17% del personal administrativo aplica un sistema de control post venta mientras que el 83% no aplica ningún sistema de control.

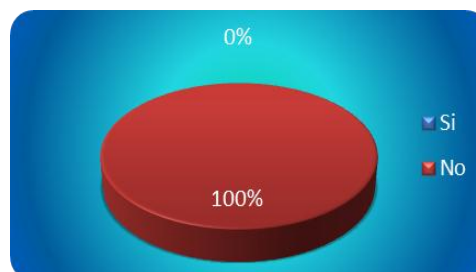
12. ¿Evalúa el retorno de sus clientes?

**Tabla N° 15:** Retorno del cliente

CRITERIO	CANTIDAD	%
Si	0	0
No	12	100
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta al personal Administrativo de las industrias procesadoras de lácteos de la Provincia del Carchi.

**Elaborado por:** Nathaly Yépez



**Gráfico N° 13:** Retorno del cliente  
**Elaborado por:** Nathaly Yépez

El 100% del personal administrativo a quienes se aplicó la encuesta no evalúa el retorno de sus clientes lo cual evidencia la razón por la cual varias de las empresas objetos de estudio han disminuido el nivel de ventas ya que no satisfacen de manera adecuada las necesidades del cliente. Conociendo las expectativas y necesidades del cliente, la empresa genera soluciones que apoyen a los vendedores en la labor de retorno y evita la pérdida de más clientes.

13. Los funcionarios que son parte de la organización se identifican con su labor y aportan activamente a la empresa

**Tabla N° 16:** Relación de los funcionarios y su labor

CRITERIO	CANTIDAD	%
Si	11	92
No	1	8
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta al personal Administrativo de las industrias procesadoras de lácteos de la Provincia del Carchi.

**Elaborado por:** Nathaly Yépez



**Gráfico N° 14:** Relación de los funcionarios y su labor  
**Elaborado por:** Nathaly Yépez

El 92% de los encuestados considera que los funcionarios que son parte de la organización se identifican con su labor y aportan activamente a la empresa mientras que el 8% no está de acuerdo con este criterio.

14. Considera usted que la productividad de sus empleados en relación con su horario de trabajo es

Tabla N° 17: Productividad de los funcionarios

CRITERIO	CANTIDAD	%
Óptimo	5	42
Bueno	4	33
Regular	3	25
Malo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta al personal Administrativo de las industrias procesadoras de lácteos de la Provincia del Carchi.

Elaborado por: Nathaly Yépez

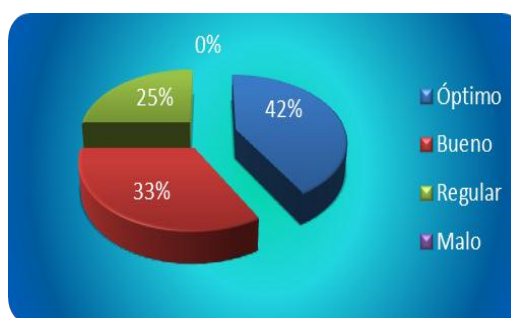


Gráfico N° 15: Productividad de los funcionarios  
Elaborado por: Nathaly Yépez

El 42% del personal administrativo considera que la productividad de sus empleados en relación con su horario de trabajo es óptima, el 33% considera que es buena y el 25% considera que es regular.

15. ¿Los equipos de trabajo comparten la responsabilidad en las actividades encomendadas y las realizan de forma coordinada?

Tabla N° 18: Equipos de trabajo

CRITERIO	CANTIDAD	%
Si	7	59
No	4	33
Parcialmente	1	8
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta al personal Administrativo de las industrias procesadoras de lácteos de la Provincia del Carchi.

Elaborado por: Nathaly Yépez



Gráfico N° 16: Equipos de trabajo  
Elaborado por: Nathaly Yépez

Según el criterio del personal administrativo de las empresas en estudio el 59% afirma que los equipos de trabajo comparten la responsabilidad en las actividades

encomendadas y las realizan de forma coordinada, el 8% considera que lo realizan de forma parcial y el 33% dice que los equipos de trabajo no comparten responsabilidad en las actividades. Un equipo de trabajo bien organizado es capaz de optimizar recursos, responder con rapidez ante los cambios del entorno al cual se enfrenta la empresa, además de promover la transferencia de conocimientos y experiencias entre sus miembros mejorando la eficiencia y eficacia de cada funcionario.

### 3.6.1.2 Encuestas a Clientes

#### 1. Con qué frecuencia consume usted productos lácteos:

**Tabla N° 19:** Frecuencia de consumo

CRITERIO	CANTIDAD	%
Dos o tres veces a la semana	288	78%
Dos o tres veces al mes	30	8%
Una vez al mes	38	10%
Menos de una vez al mes	15	4%
<b>TOTAL</b>	<b>371</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de mercado  
Elaborado por: Nathaly Yépez



**Gráfico N° 17:** Frecuencia de consumo  
Elaborado por: Nathaly Yépez

La frecuencia de consumo de productos lácteos en las familias de la ciudad de Tulcán es muy alta ya que el 78% consume esta clase de productos dos o tres veces a la semana, el 8% dos o tres veces al mes, un 10% una vez al mes y solo el 4% menos de una vez al mes.

2. Entre las siguientes que marca prefiere

Tabla N° 20: Preferencia de Marcas

CRITERIO				TOTAL
CANTIDAD	112	198	61	371
%	30%	53%	16%	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Nathaly Yépez






Gráfico N° 18: Preferencia de Marcas

Elaborado por: Nathaly Yépez

En cuanto a productos lácteos en la ciudad de Tulcán las personas encuestadas manifiestas su preferencia por Alpina con un 53%, Industria Lechera Carchi posee 30% y Quesinor 17%.

3. Su grado de satisfacción en general con los productos que ofrece la marca

Tabla N° 21: Satisfacción con la marca

Criterio	Empresa					
						
Completamente Satisfecho	101	27%	185	50%	97	26%
Satisfecho	203	55%	153	41%	232	63%
Insatisfecho	55	15%	25	7%	29	8%
Completamente Insatisfecho	12	3%	8	2%	13	4%
<b>TOTAL</b>	<b>371</b>	<b>100%</b>	<b>371</b>	<b>100%</b>	<b>371</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Nathaly Yépez

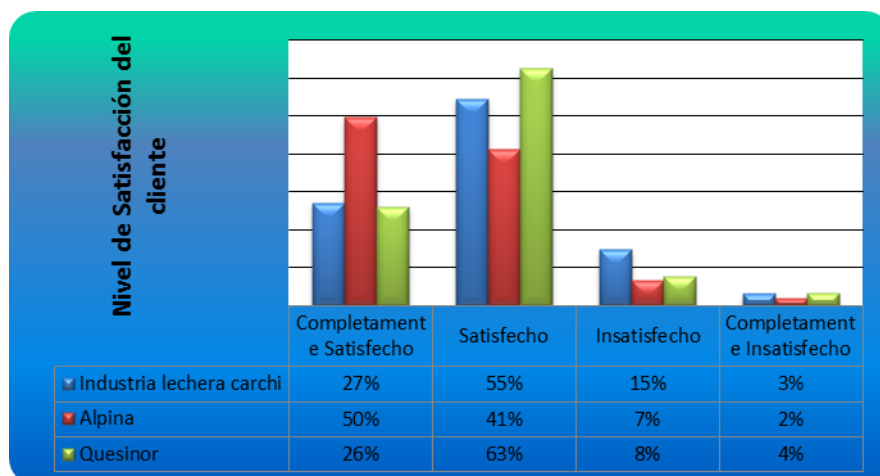


Gráfico N° 19: Satisfacción con la marca  
Elaborado por: Nathaly Yépez

En cuanto al nivel de satisfacción en general con los productos que ofrece cada una de las marcas Alpina satisface en mayor grado las necesidades del cliente pues posee un 50% de clientes completamente satisfechos y 41% de clientes satisfechos, Industria Lechera Carchi tiene 27% de clientes completamente satisfechos y 55 % de clientes satisfechos y Quesinor posee el 26% de clientes completamente satisfechos y 63 % de clientes satisfechos.

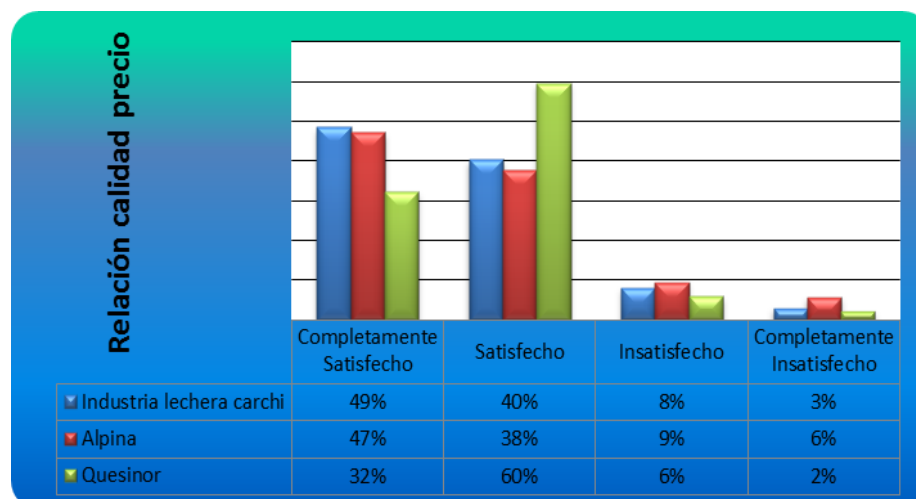
4. Valore de los atributos de la empresa según el siguiente criterio:

### Relación Calidad Precio

Tabla N° 22: Relación Calidad Precio

Criterio	Empresa		Alpina		Quesinor	
	Carchi					
Completamente Satisfecho	180	49%	175	47%	120	32%
Satisfecho	150	40%	140	38%	221	60%
Insatisfecho	30	8%	35	9%	22	6%
Completamente Insatisfecho	11	3%	21	6%	8	2%
<b>TOTAL</b>	<b>371</b>	<b>100%</b>	<b>371</b>	<b>100%</b>	<b>371</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de mercado  
Elaborado por: Nathaly Yépez



**Gráfico N° 20:** Relación Calidad Precio  
**Elaborado por:** Nathaly Yépez

Uno de los principales objetivos de toda empresa debe ser cumplir con las exigencias de los consumidores ya que ello constituye una ventaja competitiva.

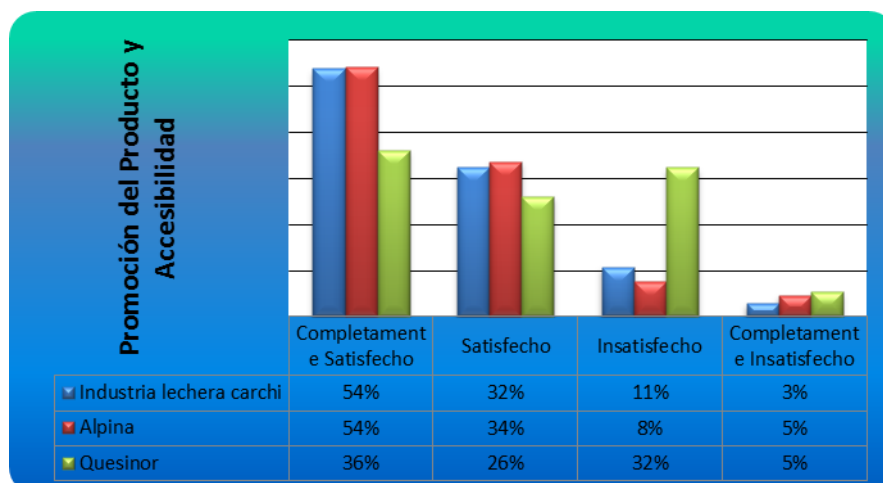
Considerando la calidad de producto y su relación al precio Alpina satisface en mayor grado las necesidades del mercado en el que se realiza la presente encuesta pues posee un 47% de clientes completamente satisfechos y 38% de clientes satisfechos, Industria Lechera Carchi tiene 49% de clientes completamente satisfechos y 40 % de clientes satisfechos y Quesinor posee el 32% de clientes completamente satisfechos y 60 % de clientes satisfechos.

### Promoción del producto y Accesibilidad

**Tabla N° 23:** Promoción del producto y Accesibilidad

Criterio	Carchi		Alpina		QUESINOR	
	Empresa		Empresa		Empresa	
Completamente Satisfecho	200	54%	201	54%	134	36%
Satisfecho	120	32%	125	34%	97	26%
Insatisfecho	40	11%	28	8%	120	32%
Completamente Insatisfecho	11	3%	17	5%	20	5%
<b>TOTAL</b>	<b>371</b>	<b>100%</b>	<b>371</b>	<b>100%</b>	<b>371</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de mercado  
**Elaborado por:** Nathaly Yépez



**Gráfico N° 21:** Promoción del producto y Accesibilidad  
**Elaborado por:** Nathaly Yépez

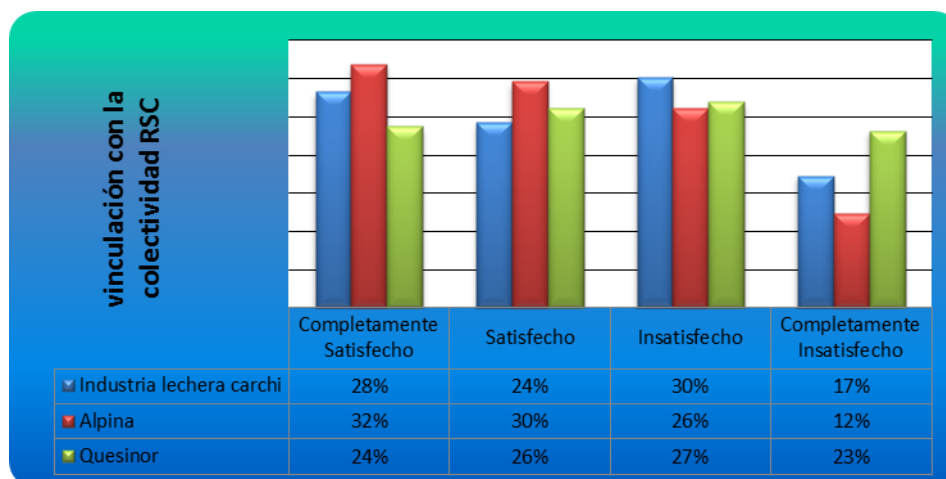
La promoción y accesibilidad de los productos que la empresa ofrece en la ciudad de Tulcán muestra los siguientes resultados: Alpina al igual que Industria Lechera Carchi satisface 54% las necesidades del mercado con clientes completamente satisfechos con la promoción y accesibilidad de sus productos, 34% y 32% de clientes satisfechos respectivamente, mientras que Quesinor posee el 36% de clientes completamente satisfechos y 26 % de clientes satisfechos.

### Vinculación con la colectividad (RSC)

**Tabla N° 24:** Vinculación con la colectividad (RSC)

Criterio	Empresa		Alpina		Quesinor	
	Carchi					
Completamente Satisfecho	105	28%	118	32%	88	24%
Satisfecho	90	24%	110	30%	97	26%
Insatisfecho	112	30%	97	26%	100	27%
Completamente Insatisfecho	64	17%	46	12%	86	23%
<b>TOTAL</b>	<b>371</b>	<b>100%</b>	<b>371</b>	<b>100%</b>	<b>371</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de mercado  
**Elaborado por:** Nathaly Yépez



**Gráfico N° 22:** Vinculación con la colectividad (RSC)  
**Elaborado por:** Nathaly Yépez

El criterio sobre la vinculación con el cliente y la responsabilidad social corporativa que la empresa posee muestra una aceptación muy baja, así por ejemplo Alpina obtiene un 32% de clientes completamente satisfechos y 30% de clientes satisfechos, Industria Lechera Carchi tiene un 28% de clientes completamente satisfechos y 24 % de clientes satisfechos y Quesinor posee el 24% de clientes completamente satisfechos y 26 % de clientes satisfechos.

### 3.6.2 Interpretación de Resultados

#### 3.6.2.1 Personal Administrativo

En general la planeación y organización de actividades dentro de las empresas en estudio se constituye como una base para una acción efectiva, pero es el cumplimiento de procesos de carácter técnico en el procesamiento de productos lácteos y su control administrativo el cual debe ser fortalecido porque muchas de las acciones que emprenden las empresas no van acorde a las necesidades de las



misma, de allí la importancia de elaborar un cuadro de mando que permita mejorar su situación actual.

El diseño organizacional en base a criterios de actividades claramente definidas en las personas que son parte de la empresa es una prioridad solo para el 50% de los administradores lo cual evidencia la falta de procesos bien estructurados clave para el desarrollo de la empresa.

### ***Balanced Scorecard***

#### *Perspectiva financiera*

La toma de decisiones sobre las inversiones financieras de las empresas en estudio se realiza de forma estructurada por más de la mitad de las personas que son parte de la administración, sin embargo se debe considerar evaluar la veracidad de información ya que en varias de las empresas los datos obtenidos no se presentan de forma oportuna dificultando la toma de decisiones por parte de los administradores.

#### *Perspectiva del cliente.*

De las empresas en estudio ninguna evalúa el retorno de sus clientes, tampoco ha realizado una investigación de mercado, solo el 58% aplica técnicas para mejorar su relación con el cliente, y el 17% del personal administrativo aplica un sistema de control post venta lo cual muestra la importancia de reforzar este factor ya que a través de él se puede obtener reflejo del mercado al que se enfrenta la empresa, además este criterio brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes.

*Perspectiva procesos internos.*

Para llegar al liderar el mercado a través del cumplimiento efectivo de los objetivos es fundamental el mejoramiento continuo de ciertos procesos que dan vida a la empresa, estos procesos internos se vinculan claramente con la estructura organizacional en la cual basamos nuestra investigación, la cual, como se ha expuesto anteriormente, manifiesta una adecuada planificación y organización de actividades, pero la ejecución y control en los procesos de carácter técnico especialmente en el área de producción sumada a la falta de acciones estratégicas que permitan impulsar el desarrollo empresarial ,presenta mayor falencia dentro de las empresas objeto de estudio.

A pesar de que el trabajo en equipo y los objetivos de la empresa van acordes a la labor que cumplen los funcionarios la falta de una ejecución y supervisión eficiente se evidencia en la productividad de sus empleados con relación a su horario de trabajo ya que solo el 42% del personal administrativo considera que es óptima.

*Perspectiva de formación y crecimiento.*

Este factor muestra un entorno favorable dentro del clima organizacional las empresas procesadoras de lácteos en la Provincia del Carchi ya que gran parte de los funcionarios se identifican con su labor y aportan activamente a la empresa, además los equipos de trabajo comparten la responsabilidad en las actividades encomendadas y las realizan de forma coordinada pero se debe impulsar el

desarrollo de nueva tecnología en la producción y sobre todo la capacitación del personal que labora en las empresas.

### **3.6.2.2 Clientes**

Para la presente investigación se realizó una encuesta a una muestra representativa de las personas que consumen productos lácteos en la ciudad de Tulcán, de la cual se concluye lo siguiente:

#### *Demanda del mercado*

La frecuencia de consumo de productos lácteos en las familias de la ciudad de Tulcán es muy alta ya que el 78% consume esta clase de productos dos o tres veces a la semana.

#### *Marcas que lideran el mercado*

Con la constante evolución del mercado y la apertura de nuevos canales de distribución son varias las marcas existentes en el mercado en cuanto a productos lácteos en la ciudad de Tulcán, pero para la presente investigación se ha considerado a la industria local citando a solo tres marcas de todas las existentes en el mercado entre las cuales existe preferencia por Alpina con un 53%, seguido de Industria Lechera Carchi con 30% y Quesinor con el 17%.

#### *Satisfacción con la marca*

En cuanto al nivel de satisfacción en general con los productos que ofrece cada una de las marcas, Alpina satisface en mayor grado las necesidades del

cliente, pues posee un 50% de clientes completamente satisfechos, Industria Lechera Carchi tiene 27% de clientes completamente satisfechos y Quesinor posee el 26% de clientes completamente satisfechos.

#### *Relación Calidad Precio*

Considerando la calidad de producto y su relación al precio Alpina satisface en mayor grado las necesidades del mercado en el que se realiza la presente encuesta pues posee un 47% de clientes completamente satisfechos, Industria Lechera Carchi tiene 49% y Quesinor posee el 32% de clientes completamente satisfechos, en este aspecto es importante destacar que a pesar de que Alpina posee precios más altos que los de su competencia sigue liderando el mercado pues la empresa ofrece mayor calidad en productos.

#### *Promoción del producto y Accesibilidad*

La accesibilidad de los productos en puntos de venta y medios de distribución muestra un grado de satisfacción aceptable entre las personas encuestadas pero en lo referente a promoción y publicidad las empresas deberían emprender campañas publicitarias con mayor frecuencia en los medios de difusión masiva en la localidad.

#### *Vinculación con la colectividad (RSC)*

El criterio sobre la vinculación con el cliente y la responsabilidad social corporativa que las empresas poseen muestra una aceptación muy baja, así por ejemplo Alpina obtiene un 32% de clientes completamente satisfechos, Industria

Lechera Carchi tiene un 28% y Quesinor posee el 24% de clientes completamente satisfechos, ello ya que ninguna de las empresas ha realizado campañas que promuevan la conservación con el medio ambiente.

### **3.7 Observación**

Las empresas procesadoras de lácteos de la Provincia del Carchi poseen una planificación adecuada en su gestión administrativa pero en el mercado al que se enfrentan la planificación de actividades no es suficiente para tener éxito, la organización, ejecución, dirección y control de procesos son factores en los que se debe hacer énfasis para que el cumplimiento de objetivos genere los resultados esperados, además el desconocimiento del entorno al cual se enfrentan impide la aplicación de políticas acordes a las necesidades de la misma, que le permiten liderar y ampliar el mercado al que se dirigen.

### **3.8 Validación de la idea a defender**

El entorno empresarial en un mercado que cada vez es más competitivo exige que las empresas se fortalezcan y emprendan campañas que permitan aprovechar al máximo sus recursos, de acuerdo a ello las empresas procesadoras de lácteos en la Provincia del Carchi deben impulsar su desarrollo a través acciones estructuradas en las que puedan cumplir con sus objetivos, para ello el Balanced Scorecard es una guía que permite obtener una visión del desempeño actual de la empresa para direccionarlo hacia un futuro de éxito, de allí la importancia de

analizar de forma constante las actividades empresariales en base a la visión y estrategias que la empresa ejecuta en su accionar diario.

Con la aplicación de esta herramienta importante en el desarrollo del negocio como es el Balanced Scorecards las actividades que ejecute la empresa así como los recursos material, tecnológico, económico y humano trabajarán de forma colectiva transformando los objetivos en utilidades para la empresa.

Finalmente, con la aplicación de esta herramienta de accionar estratégico las empresas procesadoras de lácteos de la provincia del Carchi podrán contar con una metodología práctica para formular y redefinir los objetivos y estrategias del negocio además de fortalecer su estructura organizacional y sobre todo podrá impulsar su competitividad satisfaciendo de manera adecuada las necesidades del cliente obteniendo un mejor posicionamiento en la mente del consumidor.

## **CAPÍTULO IV**

### **4 PROPUESTA**

#### **4.1 Título**

Diseño de un sistema de control de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard para proporcionar una ventaja competitiva a Industria Lechera Carchi.

#### **4.2 Objetivos**

##### **4.2.1 Objetivo General**

Diseñar de un sistema de control de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard a través de un diagnóstico situacional y establecimiento de estrategias en base a las necesidades de la organización, para proporcionar una ventaja competitiva a Industria Lechera Carchi y mejorar los niveles de organización.

#### **4.2.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis situacional interno y externo de Industria Lechera Carchi con el fin de conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Determinar los objetivos del negocio y las estrategias para el posicionamiento de Industria Lechera Carchi en base a las perspectivas del BSC.
- Efectuar un análisis de impactos que la propuesta genera en los ámbitos: económico y socio-cultural.

#### **4.3 Modelo Operativo de la Propuesta**

Para la elaboración de un sistema de control de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard 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 Balanced Scorecard debido a que la estrategia propuesta para Industria Lechera Carchi tendrá éxito una vez que se han conceptualizado dichos elementos.

##### **4.3.1 Definición de la Empresa**

La Industria Lechera Carchi .S.A. lleva 50 años contribuyendo al crecimiento y desarrollo de la Provincia del Carchi, produce: leche pasteurizada, yogur natural y de frutas, queso fresco, queso mozzarella, queso gouda , mantequilla , crema de



leche, manjar de leche y kumis, 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.

#### **4.3.2 Misión**

“La misión del negocio es la base de las prioridades, estrategias, planes y asignaciones de trabajo. Es el punto de partida para diseñar los puestos gerenciales y, sobre todo, para diseñar estructuras administrativas” (Fred, 2006, p. 94).

Considerando lo expuesto la misión de Industria Lechera Carchi es:

Proveer de productos lácteos de calidad, acorde a las necesidades de nuestros consumidores, con una comercialización basada en una cobertura ágil y oportuna, una adecuada tecnología, mejoramiento continuo de los procesos y personal capacitado y comprometido, fortaleciendo a los actores de nuestra cadena mediante programas de apoyo a la comunidad, buscando la prosperidad de ganaderos, colaboradores y accionistas.

#### **4.3.3 Visión**

Ser la empresa líder en la zona norte del país en la producción y comercialización de productos lácteos, reconocida por su calidad, honestidad y apoyo integral al sector ganadero, a sus colaboradores y a la comunidad.

#### 4.3.4 Principios corporativos

Este criterio evidencia la forma en que el equipo de dirección desarrolla la misión, visión y valores necesarios para el éxito a largo plazo. Cómo los materializa en compromisos personales expresados en acciones y comportamientos y cómo facilita y asegura que se lleguen a sintetizar poniendo en práctica un sistema de gestión adecuado.

**Responsabilidad:** Cumplir con oportunidad, calidad y actitud positiva las funciones y obligaciones asignadas.

**Transparencia:** Tener una comunicación clara, franca y oportuna de eventos que impliquen el no cumplimiento de normas, acuerdos y otras condiciones establecidos que puedan generar riesgos en el entorno empresarial.

**Honestidad:** Creemos en ella firmemente como en un principio de acción que no es negociable y lo reflejamos al tener congruencia entre lo que pensamos, hacemos y decimos.

**Comunicación efectiva:** Establecer un buen dialogo organizacional con el personal que conforma la empresa.

Desde los directivos hacia el personal subordinado se proyecta la buena comunicación y unión en grupo transmitiendo los más altos valores humanos capaces de promover la excelencia en el servicio y buenas relaciones entre el personal que es parte de la organización y reflejando una imagen positiva de la empresa hacia el cliente.

#### **4.3.5 Estructura Administrativa y Organizacional.**

##### *Planificación*

El progreso de la organización hacia la excelencia depende de manera fundamental del empuje del equipo de dirección, el cual, para Industria Lechera Carchi se encuentra establecido por el liderazgo que posee el gerente, quien programan de forma efectiva en base a calendarios de inversión los recursos a emplearse y actividades que se deben cumplir para posteriormente presentarlos ante el comité de Administración para su respectiva aprobación.

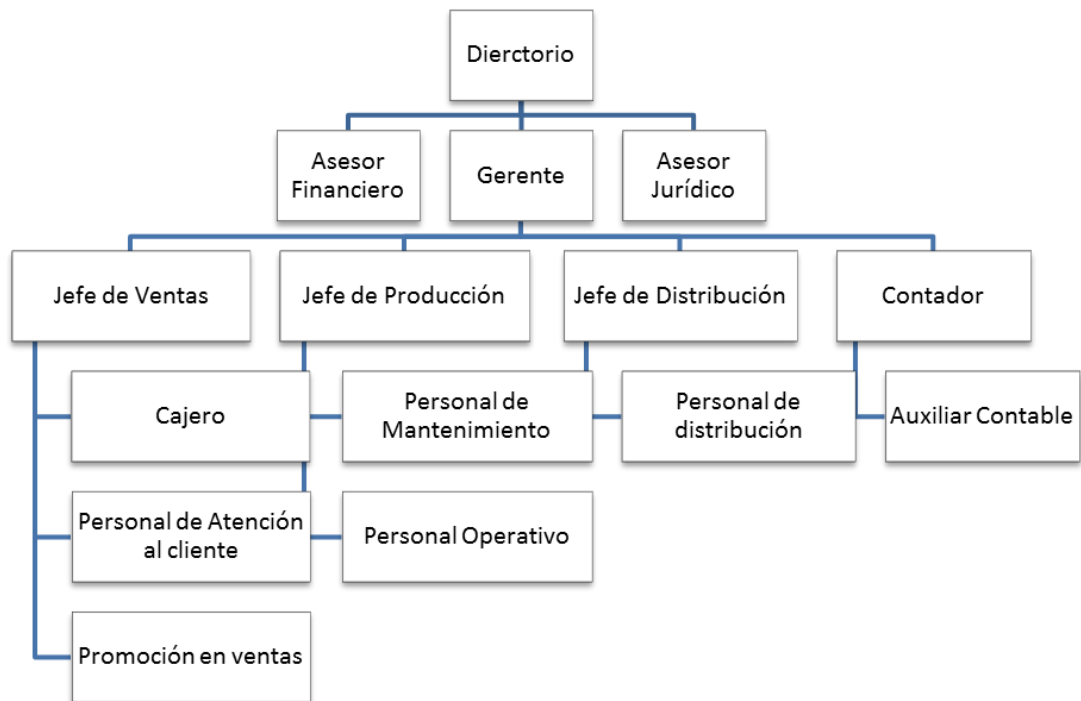
##### *Dirección*

Los líderes de la organización, es decir el comité administrativo, potencian su participación en las reuniones y foros más relevantes relacionados con los distintos grupos de interés externos, en ella se aplican acciones encaminadas al desarrollo de Industria Lechera Carchi.

El Gerente dirige la Administración de la industria, dentro de las pautas que el comité de administración fije.

##### *Organización*

El Comité de Administración conformado por los accionistas organiza el nombramiento al gerente y demás personal técnico y administrativo. En cuanto a la participación de los productores, exciten actualmente 68 socios. La mano de obra es en su gran mayoría masculina 34 obreros, y en la parte administrativa está cubierta en un gran número por el sector femenino y se distribuye de la siguiente manera:



### *Control*

Dentro de cada área de organización es el Jefe de cada departamento el que realiza un control a las actividades realizadas por sus subordinados dando como resultado la ejecución de procesos de forma coordinada y cumpliendo con los objetivos propuestos por Industria Lechera Carchi.

### **4.4 Enfoque Estratégico**

La elaboración de una estrategia competitiva única y diferenciadora en base a las perspectivas del Balanced Scorecard 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 aplicada a Industria Lechera Carchi se puntualiza en el siguiente cuadro:

Tabla N°25: Enfoque Estratégico

Administración basada en Scorecards - Enfoque Estratégico										
Impulsores/ Bloqueadores Claves	Fortalezas							Debilidades		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. ¿Conocemos claramente cuáles son los segmentos de clientes, en los cuales se deben enfocar los esfuerzos de la organización?	x									
2. ¿Tenemos 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?									x	
3. ¿Conocemos las necesidades y requerimientos de los clientes a lo largo de todos los puntos críticos de la cadena de suministro, incluyendo, mayoristas, minoristas y consumidores?										x
4. ¿Monitoreamos las capacidades de nuestros competidores claves?										x
5. ¿Conocemos claramente las necesidades de nuestros empleados, accionistas, comunidad?										x
6. ¿Tenemos identificados los principales problemas y fortalezas en el desempeño de la organización y sus principales socios a lo largo de toda la cadena de suministro, expresados en datos, tendencia, comparaciones, benchmarking. Etc.?										x
7. ¿Mantenemos herramientas y metodologías que nos permiten determinar las principales tendencias (impulsores, bloqueadores) que afectarán el sector y el país (tecnología, economía, sociales, culturales, demográficas, políticas, etc.)?										x
8. ¿Tenemos claramente definidas y documentadas la visión, misión y valores centrales de la organización?	x									
9. ¿Tenemos identificada la propuesta de valor diferenciada que le proveeremos a los clientes, tanto en lo relacionado con el producto, como con el servicio y las relaciones con el cliente?										x
10. ¿Tenemos identificado, graficado y comunicado el modelo de negocios que se debe tener para entregar dicha propuesta de valor para los clientes, incluyendo lo relacionado con: productividad financiera, crecimiento, procesos de negocio, capital informático, cultural, capital humano?	x									

Fuente: Enfoque Estratégico de ILC S.A.  
Elaborado por: Nathaly Yépez

Una vez realizado un diagnóstico situacional de los cuatro elementos claves en los que se debe poner mayor énfasis en la investigación se procede a analizar dichos factores a través del conocimiento del micro y macro entorno de Industria Lechera Carchi.

#### **4.4.1 Análisis del Macro entorno**

Evaluar el entorno al que Industria Lechera Carchi se enfrenta es de vital importancia en el desarrollo de Estrategias necesarias para el perfeccionamiento de la actividad empresarial, en tal sentido, se pretende observar los factores externos de la misma obteniendo una visión clara del ámbito político, económico, social y tecnológico, para en base a ello definir estrategias en la planeación estratégica a través del Balanced Scorecard.

##### **4.4.1.1 Análisis Político**

El entorno político en el que se desarrollan las Industrias procesadoras de lácteos de la Provincia del Carchi, y de manera particular Industria Lechera Carchi es estable, ya que la empresa cumple con todas las exigencias legales establecidas por los organismos reguladores como el SRI, Ministerio de Relaciones Laborales, GAD Municipal de Tulcán entre otros y no existen políticas externas que incidan en gran parte en el progreso del negocio, generando así una oportunidad para la empresa la cual se desarrolla de manera organizada y obtiene beneficios equitativos.

Oportunidad: Posibilidad de desarrollo empresarial.

#### **4.4.1.2 Análisis Social y cultural**

En este aspecto es importante resaltar la aplicación de campañas de emprendimiento realizadas con el aval del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi dirigidas al sector ganadero que permiten mejorar la calidad en la producción de leche en la Provincia, convirtiéndose en un generador de fuentes de empleo que permitan mejorar las condiciones de vida de los habitantes de este sector.

Además para Industria Lechera Carchi, ello representa un gran beneficio pues si mejora la calidad de leche en sus proveedores, los productos que la empresa realiza mejorarán también generando un mayor grado de satisfacción al cliente.

Oportunidad: Calidad en productos gracias a la tecnificación del sector ganadero.

#### **4.4.1.3 Análisis Tecnológico**

La evolución de la comunicación mundial a través de la tecnología en la actualidad se convierte en un factor clave para el desarrollo de todo negocio, ya que permite transmitir información de forma rápida y oportuna, convirtiendo a las Tecnologías de Información y comunicación TIC's como herramientas que promueven la productividad a través de la expansión del mercado gracias a una comunicación efectiva, permitiendo alcanzar una dimensión mundial.

Oportunidad: Expandir el mercado a través de uso adecuado de tecnología TIC's.

#### **4.4.1.4 Análisis Económico**

“La tasa de cambio es importante porque permite la conversión de moneda de un país en moneda de otro país, facilitando el comercio internacional de bienes y servicios y la transferencia de fondos entre países, permite la comparación de precios de productos similares en diferentes países. En general, la diferencia de precios entre productos similares determina qué productos se van a comerciar y a qué país se van a enviar. Por lo tanto, la tasa de cambio es un factor muy importante que influencia la competitividad y la rentabilidad de los negocios”<sup>3</sup>.

Considerando lo expuesto anteriormente, Industria Lechera Carchi por su ubicación en la ciudad de Tulcán frontera con Ipiales Colombia proporciona una oportunidad como generadora de un constante intercambio comercial entre los dos países permitiendo ampliar el mercado al que se dirige la empresa y con ello generando una mayor rentabilidad en la venta de sus productos.

Oportunidad: Crecimiento del mercado gracias al intercambio comercial entre  
Ecuador y Colombia

Amenaza: Mayor número de competidores

---

<sup>3</sup> <http://www.monografias.com/trabajos33/divisas/divisas.shtml>



#### **4.4.2 Análisis del Micro entorno**

Para cumplir con el objetivo propuesto en la presente investigación se evaluará a la empresa de forma interna a través del Modelo de Análisis de competitividad de las cinco fuerzas de Porter dirigido a la realidad que enfrenta Industria Lechera Carchi.

##### **4.4.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Industria Lechera Carchi produce primordialmente leche pasteurizada, la cual representa aproximadamente el 95% del total de la producción; el resto de ella lo conforman la crema pasteurizada, mantequilla, quesos, manjar y yogurt, la empresa lleva 50 años en el mercado, lo cual debería garantizar su liderazgo y posicionamiento en la mente del consumidor en el mercado local, pero debido a la falta de estrategias que permitan cumplir con este objetivo, y el ingreso de varias marcas a la localidad como Alpina, Parmalat, Rey Leche, Toni, entre otras, Industria Lechera Carchi ha experimentado un gran descenso en la venta de sus productos en especial de Leche pasteurizada.

Debilidad:

- Ingreso de varias marcas a la localidad
- Falta de estrategias publicitarias en el posicionamiento del mercado.

#### **4.4.2.2 Rivalidad entre competidores**

En la Provincia del Carchi existen tres Industrias procesadoras de lácteos, competidores con recursos y capacidad similares los cuales son Alpina, Industria Lechera Carchi y Quesinor. Gracias a su capacidad operativa, organización empresarial y planificación estratégica generadora de liderazgo en ventas el competidor más fuerte para Industria Lechera Carchi es Alpina.

#### **Alpina**

La Industria procesadora de lácteos Alpina es una multinacional andina que tiene más de 60 años en el mercado, tiempo en el que se ha posicionado como una de las empresas a la vanguardia en estos productos gracias a su alto nivel de calidad. La empresa mantiene operaciones industriales propias en países como Colombia, Venezuela y Ecuador.

En nuestro país su presencia es desde el año 2003 con su planta en Machachi Pichincha en donde realiza gran parte de sus productos, mientras que en el año 2007 abre su planta en San Gabriel Carchi, gracias a un acuerdo con los accionistas de la ecuatoriana Proloceki (Kiosko), para comprar el 100% de sus acciones.

*“El Propósito Superior de Alpina, persigue la generación de bienestar y prosperidad colectiva en los lugares en donde la Empresa tiene presencia.*

*En este marco, la sostenibilidad y el cuidado ambiental son aspectos fundamentales de la operación de Alpina, vistos no solo como una labor de*

*Responsabilidad Social Empresarial sino como parte inherente a la gestión de la Compañía”<sup>4</sup>.*

*“El 90% de los productos que comercializa en el Ecuador son elaborados en estas plantas y el restante 10% se importa desde la matriz, en Colombia”<sup>5</sup>.*

Gracias a su experiencia en el mercado y buena administración la empresa ha tomado gran posicionamiento, alcanzando un liderazgo no solo en la zona en la que se encuentra la planta sino llegando al mercado nacional, lo que le convierte en el Principal competidor de Industria Lechera Carchi.



Foto: Daniel Orbe, gerente de marketing, y Carlos Ibarra, coordinador de mercadeo, ambos de Alpina Ecuador Fuente: Diario La Hora

## **Quesinor**

La procesadora de Lácteos Queserías Sierra Norte QUESINOR, ubicada en la comunidad El Capulí cantón Montúfar, inicia sus actividades en el año 2002 como

---

<sup>4</sup> <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/alpina-se-come-los-productos-el-kiosko-284503.html>

<sup>5</sup> [http://agrytec.com/pecuario/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2873:alpina-da-trabajo-a-600-personas-en-sus-plantas-procesadoras&catid=3:ecuador&Itemid=50](http://agrytec.com/pecuario/index.php?option=com_content&view=article&id=2873:alpina-da-trabajo-a-600-personas-en-sus-plantas-procesadoras&catid=3:ecuador&Itemid=50)

un centro de acopio conformada por 13 organizaciones de pequeños ganaderos ubicados en los seis cantones de la Provincia del Carchi, que gracias al apoyo del Gobierno Provincial del Carchi y la cooperación brindada por la embajada de Bélgica, dan apertura a este proyecto contribuyendo con el desarrollo social y humano.



En el año 2011 gracias a la inversión del Gobierno Provincial del Carchi (GPC), Fondo Ítalo Ecuatoriano y el aporte de los socios la empresa, invierte en infraestructura, ampliando la producción de la planta, la cual procesa Queso y yogurt, la empresa cuenta con el recurso humano y tecnológico necesario para la elaboración de los productos lácteos con alta calidad.

En la actualidad Quesinor mantiene un convenio con Alpina, empresa que apoya la producción de quesos artesanales beneficiando las asociaciones ganaderas de este sector. *“Según el acuerdo, Alpina transferirá tecnología y conocimiento técnico sobre la producción de quesos para que Quesinor produzca los propios bajo estándares de la más alta calidad en cuanto a higiene, salubridad, procesos, etc. Además, gracias a esta alianza, inicialmente Alpina*

*comprará a Quesinor dos toneladas de queso al mes, las cuales serán comercializadas con la marca Alpina.*

Este proyecto entró en marcha a inicios de marzo 2013 el mismo que permitirá a la empresa incrementar el abastecimiento de leche desde Quesinor con alrededor de 20 mil litros adicionales al mes, además fortalecerá el negocio de estos pequeños productores.

*“La alianza entre Alpina y Quesinor ratifica el compromiso que tiene la Compañía de aportar al desarrollo de las comunidades aledañas a sus operaciones, fomentando la generación de empleo y la productividad de sus pobladores. Este convenio es, además, una prueba tangible de que en Ecuador Alpina está trabajando en la construcción de Valor Social y de Negocios Sostenibles, dos de sus Siete Desafíos para la Sostenibilidad”<sup>6</sup>.*



En la planta de Quesinor, en Carchi. Patricio Cerón (izq.) recoge muestras de leche para analizar su calidad.  
Fuente: José Mafla /EL COMERCIO

---

<sup>6</sup> <http://corporativo.alpina.com/contenido/-1/alpina-ecuador-y-quesinor-juntos-en-la-provincia-de-carchi-506>

Este desarrollo y alianza estratégica entre los dos competidores obliga a Industria Lechera Carchi a prepararse de forma técnica ante el impacto de su competencia. Para poder seguir en el mercado, cabe señalar que el impacto más alto de la competencia se establece en productos como queso mozzarella y yogurt de 250 g, lo cual indica que Industria Lechera Carchi puede crecer en las variedades de sus productos como mantequilla, crema de leche, queso Gouda, amasado, Ricotta, leche pasteurizada, manjar, entre otros entre los cuales puede dar un giro favorable al negocio.

Debilidad:

- No poseer una planificación estratégica
- Deficiente gestión administrativa en el posicionamiento empresarial.

Fortaleza:

- Variedad de productos

#### **4.4.2.3 Poder de negociación de los proveedores**

Para el abastecimiento de leche necesaria para la elaboración de productos de Industria Lechera Carchi se considera como proveedores a las diferentes asociaciones de productores de Leche de la zona, quienes aportan desde hace varios años de forma confiable al desarrollo del negocio gracias a la calidad en el estado inicial de la materia prima, y quienes en la actualidad muestran un cierto grado de inconformidad con la empresa debido a que esta no cumple con promesas de pago oportunamente, debido a la falta de organización en su entorno contable.

Fortaleza: Contar con proveedores claves y confiables

Debilidad:

- Falta de canales de diálogo y atención adecuada con los proveedores
- Cumplir con las obligaciones de pago oportunamente.

#### **4.4.2.4 Poder de negociación de los compradores**

Es uno de los entes primordiales de la empresa pues esta debe cumplir a plenitud con la satisfacción de las necesidades del cliente por ello, la calidad de los productos ofrecidos y la forma de promocionarlos afectará la percepción que los clientes tienen de Industria Lechera Carchi y su decisión de compra. Con este antecedente se evidencia la importancia de potencializar este factor para promover sus ventas ya que durante el tiempo que lleva en el mercado las acciones para ampliar su mercado y mantenerse en la mente del consumidor son escasas.

Fortaleza: Atención personalizada, amable y de calidad

Debilidad:

- Falta de una adecuada investigación de mercado.
- El personal administrativo no aplica un sistema de control post venta.

#### **4.4.2.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

La competencia posee similares o iguales productos, existiendo una baja rentabilidad económica; en nuestro caso de estudio, si bien no se puede evitar el ingreso de sustitutos, sin embargo, se puede competir con los parámetros de

diferenciación y variedad de productos en el mercado que permitan superar a su competencia.

Debilidad: Falta reforzar el reconocimiento de la marca

#### **4.4.2.6 Análisis Tecnológico**

Es importante trabajar en el desarrollo tecnológico de forma constante en la empresa especialmente en el área de producción ello con el fin de lograr una mejor optimización de recursos, dentro de este factor Industria Lechera Carchi posee los instrumentos necesarios para cumplir con la demanda del mercado, pero de forma aproximada, solo el 60% de la maquinaria es empleada en su totalidad y aprovechada al máximo debido a que gran parte del personal que opera en la Industria no conoce el uso adecuado de la misma.

Fortaleza: Tecnología necesaria para satisfacer la demanda

Debilidad: Uso poco eficiente de la maquinaria y equipos tecnológicos en el área de producción.

#### **4.4.2.7 Gestión del Talento Humano**

Los funcionarios que son parte de Industria Lechera Carchi aportan de forma activa a la empresa ya que en su mayoría llevan algunos años perteneciendo a la empresa, lo cual genera también confiabilidad, compromiso y responsabilidad en su labor, además existe trabajo en equipo ya que las actividades se realizan de forma coordinada, especialmente en el área de producción.



Ello genera un gran beneficio para la empresa, pero también es importante tomar en cuenta que el talento humano constituye el motor principal para el desarrollo efectivo de Industria Lechera Carchi, y que ante futuros procesos de reclutamiento se debe promover el trabajo eficiente del recurso humano para continuar con los objetivos planteados.

Fortaleza:

- Existe trabajo en equipo
- Funcionarios comprometidos con su labor

Debilidad:

- Falta de políticas y estrategias en el reclutamiento de personal.

#### **4.4.2.8 Análisis Económico**

El objetivo principal del análisis de estructura financiera de Industria Lechera Carchi, es conocer hasta qué punto la empresa puede satisfacer los compromisos corrientes con sus recursos disponibles facilitando la toma de decisiones por parte de sus directivos. Para el análisis financiero se considera la posición económica y financiera de la empresa tomando como base los Balances finales del ejercicio contable del año 2011 y 2012.

**Razón Corriente** Se obtiene de la comparación entre el activo corriente y el pasivo corriente, y representa la capacidad potencial de la empresa para cubrir obligaciones con vencimiento de hasta un año mediante la disponibilidad de sus recursos.

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$(\text{Año 2011}) = \frac{409,833.65}{308,138,76} = 1,33$$

$$(\text{Año 2012}) = \frac{443,529,75}{588,965,82} = 0,75$$

Considerando los datos obtenidos se concluye que para el año 2011 Industria Lechera Carchi por cada dólar de obligación vigente contaba con \$1.33 para cumplir con sus obligaciones de pago, es decir que del 100% de sus ingresos, el 75% son para pago de sus obligaciones y tan solo el 25% le quedaban disponibles. Para el año 2012 la situación de la empresa con respecto a este índice es preocupante pues su capacidad de cumplir con las obligaciones de pago es de 0.75, capacidad menor a la de sus obligaciones.

La disponibilidad responde en gran medida al comportamiento del flujo de caja, es decir una cantidad de dinero que nunca debe faltar para cumplir las obligaciones de pago inmediato sin depender de la venta de sus existencias.

- Debilidad: Capacidad insuficiente para cubrir obligaciones con vencimiento de hasta un año.

**Liquidez inmediata o prueba ácida** Es un indicador que pretende demostrar cómo la empresa respondería al instante con sus disponibilidades (caja, bancos, efectos de cobro inmediato) para satisfacer las obligaciones de corto plazo.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$(\text{Año 2011}) = \frac{409,833.65 - 254,704.65}{308,138.76} = 0,50$$

$$(\text{Año 2012}) = \frac{443.529,75 - 138,512.51}{588,965.82} = 0,52$$

Por cada dólar de obligaciones a corto plazo, la empresa en el año 2011 tendría 0,50 centavos de dólar para cubrir las obligaciones a corto plazo, mientras que en el año 2012 el valor es de 0,52.

- Debilidad: Índice de liquidez bajo para satisfacer las obligaciones de corto plazo.

**Capital de Trabajo Neto** Permite conocer la capacidad financiera de la empresa para continuar con sus operaciones bajo el supuesto de que todas sus obligaciones de corto plazo se hayan cubierto con recursos del activo corriente.

$$\textit{Capital de Trabajo Neto} = \textit{Activo Corriente} - \textit{Pasivo Corriente}$$

$$(\text{Año 2011}) = 409,833.65 - 308,138.76 = 101,694.89$$

$$(\text{Año 2012}) = 443,529.75 - 588,965.82 = -145,436.07$$

Una vez que Industria Lechera Carchi cancele el total de sus obligaciones corrientes en el año 2011, le quedaran \$101,694.89 dólares para atender las obligaciones que surgen en el normal desarrollo de su actividad económica, para el año 2012 el capital de trabajo neto es negativo, lo cual indica que la empresa no dispondría de recursos para continuar con sus operaciones normales.

- Debilidad: Capacidad financiera insuficiente para continuar con sus operaciones.

### 4.4.3 FODA

En base a los análisis internos de Industria Lechera Carchi realizados con anterioridad se resume las oportunidades, amenazas, fortaleza y debilidades de la empresa a través de la siguiente matriz, la cual permite evaluar las diferentes variables que insiden en el desarrollo de Industria Lechera Carchi.

Tabla N°26: FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de productos gracias a la tecnificación del sector ganadero.</li> <li>• Crecimiento del mercado gracias al intercambio comercial entre Ecuador y Colombia</li> <li>• Avances tecnológicos que ayudan a llegar a mayor número de clientes TIC s</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de competidores</li> <li>• Ingreso de varias marcas a la localidad</li> <li>• Bajo posicionamiento del mercado</li> </ul>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención personalizada, amable y de calidad</li> <li>• Contar con proveedores claves y confiables</li> <li>• Tecnología necesaria para satisfacer la demanda</li> <li>• Existe trabajo en equipo</li> <li>• Funcionarios comprometidos con su labor</li> <li>• Organización coordinada en las actividades diarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiente gestión administrativa en el posicionamiento empresarial.</li> <li>• Falta de canales de diálogo y atención adecuada con los proveedores</li> <li>• Falta reforzar el reconocimiento de la marca</li> <li>• Uso poco eficiente de la maquinaria y equipos tecnológicos en el área de producción.</li> <li>• Índice de liquidez bajo para satisfacer las obligaciones de corto plazo.</li> <li>• Falta de políticas y estrategias en el reclutamiento de personal</li> </ul>

**Elaborado:** Nathaly Yépez

**Fuente:** Análisis del entorno Industria Lechera Carchi

#### 4.4.3.1 Matriz de impacto

Una vez determinadas las variables internas y externas que intervienen en el desarrollo empresarial, se procede a evaluar que tan alta es la influencia de estos factores en el desarrollo del negocio a través de la Matriz de impacto para posteriormente establecer estrategias que fortalezcan la gestión administrativa de Industria Lechera Carchi a través del Balanced Scorecard.

**Matriz: Perfil de capacidades internas (PCI)**

Esta matriz mide los factores internos que influyen en el desempeño de las actividades empresariales.

**Tabla N°27:** Matriz PCI

FORTALEZAS	IMPACTO			DEBILIDADES	IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
Atención personalizada, amable y de calidad				Falta de planificación estratégica			
·Contar con proveedores claves y confiables				Falta de canales de diálogo y atención adecuada con los proveedores			
Tecnología necesaria para satisfacer la demanda				Uso poco eficiente de la maquinaria y equipos tecnológicos en el área de producción.			
Existe trabajo en equipo				Falta reforzar el reconocimiento de la marca			
Funcionarios comprometidos con su labor				Falta de políticas y estrategias en el reclutamiento de personal			
Organización coordinada en las actividades diarias.				Índice de liquidez bajo para satisfacer las obligaciones de corto plazo.			

**Elaborado:** Nathaly Yépez

**Fuente:** Análisis del entorno Industria Lechera Carchi

**Matriz: Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM)**

Esta matriz mide los factores externos que inciden en el desarrollo de la empresa, ante los cuales se debe actuar potencializando o minimizando su impacto de acuerdo a las necesidades de Industria Lechera Carchi.

**Tabla N°28:** Matriz POAM

OPORTUNIDADES	IMPACTO			AMENAZAS	IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
<input type="checkbox"/> Calidad de productos gracias a la tecnificación del sector ganadero.				<input type="checkbox"/> Crecimiento de competidores			
<input type="checkbox"/> Crecimiento del mercado gracias al intercambio comercial entre Ecuador y Colombia				<input type="checkbox"/> Ingreso de varias marcas de productos lácteos a la localidad			
<input type="checkbox"/> Los avances tecnológicos ayudan a llegar a mayor número de clientes TIC s				<input type="checkbox"/> Bajo posicionamiento en el mercado			

**Elaborado:** Nathaly Yépez

**Fuente:** Análisis del entorno Industria Lechera Carchi

### **Matriz ofensiva**

Mediante esta matriz se puede determinar los aspectos favorables internos para aprovechar las oportunidades externas y construir una organización que procure el desarrollo continuo a través una eficiente planificación estratégica.

**Tabla N°29:** Matriz Ofensiva

Alto=5 Medio=3 Bajo=1 Nulo=0	OPORTUNIDADES			TOTAL
	O1: Calidad de productos gracias a la tecnificación del sector ganadero.	O2:Crecimiento del mercado gracias al intercambio comercial entre Ecuador y Colombia	O3:Los avances tecnológicos ayudan a llegar a mayor número de clientes TIC s	
FORTALEZAS				
F1:Atención personalizada, amable y de calidad	5	4	4	13
F2:Contar con proveedores claves y confiables	5	4	2	11
F3: Tecnología necesaria para satisfacer la demanda	5	3	4	12
F4:Existe trabajo en equipo	3	3	4	10
F5:Funcionarios comprometidos con su labor	2	4	3	9
F6: Organización coordinada en las actividades diarias.	4	5	3	12
TOTAL	24	23	20	

**Elaborado:** Nathaly Yépez

**Fuente:** Análisis del entorno Industria Lechera Carchi

El estudio de las matrices POAM y PCI permitirá establecer los objetivos para la investigación. Adicionalmente al obtener los resultados en las matrices se procederá a diseñar una cadena de valor en el que se fortalece el estudio y se sintetizan estrategias.

#### **4.5 Diseño y Análisis de la Cadena de Valor**

La propuesta de creación de una cadena de Valor para Industria Lechera Carchi representa un complemento al análisis del entorno interno de la empresa, a través del estudio de las actividades desarrolladas por la misma en el procesamiento y producción de lácteos. Considerando que la finalidad de la investigación es

afianzar las estrategias de liderazgo en diferenciación, las actividades a ser evaluadas en el presente estudio son: diseño del producto, producción, promoción, venta y distribución, las mismas que van generando valor a medida que el proceso avanza. La expresión gráfica de la propuesta se expone a continuación:



### Procesos Estratégicos

Para Industria Lechera Carchi valorar los costos y rendimientos en cada actividad generadora de valor es esencial en el desarrollo empresarial, ya de que ello parte la mejora en su funcionamiento y organización, además de ser una característica diferenciadora.

El éxito de la empresa no solo depende de la forma en la que cada departamento ejecuta sus tareas, sino también en la coordinación de las

actividades entre los distintos departamentos eliminando las barreras que generen impacto negativo en la producción.

### **Actividades primarias o de línea (Procesos Operativos)**

Son aquellas que se encuentran relacionadas con la producción y comercialización de los productos que realiza Industria Lechera Carchi:

**Logística interior:** Dentro de estas actividades establecidas en la cadena de valor para Industria Lechera Carchi se ha considerado los procesos de compras y producción de la materia prima necesaria para elaborar los productos de Industria Lechera Carchi, procesos en los que se debe actuar de forma coordinada para el logro de las objetivos y en los cuales se propone mejorar en los siguientes aspectos para fortalecer este proceso:

#### **Compras:**

- Establecer canales de diálogo y atención con los proveedores.
- Cumplir con las obligaciones de pago a proveedores oportunamente.

#### **Producción:**

- Uso eficiente de la maquinaria y equipos tecnológicos
- Capacitación del personal.
- Adopción de sistemas de control de calidad
- Planificación de producción de acuerdo a la demanda del mercado.



**Logística exterior:** Considerando actividades como distribución y ventas, procesos en los cuales se propone considerar las siguientes propuestas para su mejoramiento:

### **Distribución**

- Mejorar los canales de distribución considerando la sectorización adecuada de los puntos de venta.
- Distribución del producto de acuerdo a la demanda del mercado.

### **Ventas**

- Estimular la preferencia del producto, con promociones y descuentos que generen mayor satisfacción al cliente.
- Cubrir de mejor manera el mercado adaptándose a las necesidades de los clientes.

### **Actividades de apoyo o de soporte**

*Son aquellas actividades que agregan valor al producto pero que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de éste, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias<sup>7</sup>:*

Para Industria Lechera Carchi las actividades de soporte que permiten el cumplimiento de los procesos operativos son:

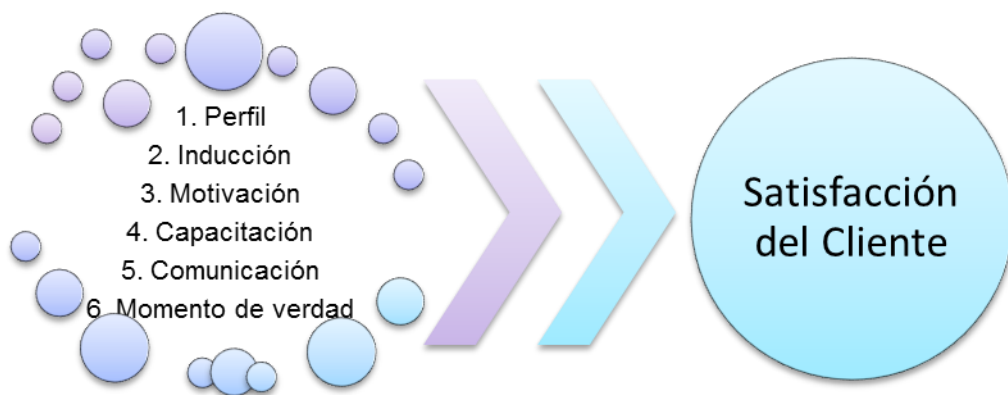
---

<sup>7</sup> <http://www.crecenegocios.com>

**Gestión del talento humano:** En el cual se evalúa el reclutamiento, y capacitación del personal, además de considera que exista un pago justo a través sistemas de remuneración equitativa.

Ya que la empresa no posee políticas ante cambios en el personal se propone algunas de las políticas que la empresa debería considerar para optimizar el trabajo de sus funcionarios, a través de la siguiente figura:

Figura 1: Gestión del talento humano



Fuente: Martín Álvarez, manual de planeación estratégica

Elaborado por: Nathaly Yépez

- *“Perfil.- Sin lugar a dudas que las personas más capacitadas son las que tienen mayores posibilidades de aportar un buen rendimiento, para lo cual es conveniente tener en cuenta los siguientes aspectos:*
  - *Conocimientos académicos*
  - *Experiencias anteriores en cargos similares*
  - *Destrezas del aspirante*
  - *Cualidades personales*
- *Inducción.- Una buena inducción es un factor clave para el adecuado desempeño del trabajador, es aconsejable realizar:*
  - *Un saludo de bienvenida*

- *Indicar la misión, visión, principios y valores*
- *Las políticas y objetivos del cargo*
- *El portafolio de productos y servicios*
- *El organigrama y estructura organizacional*
- *Motivación.- Se debe conseguir un alto nivel de entusiasmo que asegure la cooperación de los trabajadores con el sistema de calidad, para ello hay que motivar a los trabajadores y así se logrará tener mayor eficiencia y productividad.*
- *Capacitación.- Es recomendable tener una capacitación permanente que en sí estimula a la creatividad del trabajador a fin de que se alcance mayores destrezas para el beneficio personal, de la empresa y de la sociedad. Para ello se debe tener en cuenta:*
  - *La descripción de las funciones del cargo*
  - *El perfil y el correspondiente perfil de competencias*
  - *Identificar la educación, formación, habilidades y experiencia*
- *La comunicación es el mejor instrumento para mantener unida a una empresa, por lo tanto, los empleados de todos los niveles deben ser eslabones esenciales de la cadena de comunicación. Para poder facultar a los empleados no basta con darles capacitación, un empleado bien informado es más productivo, porque se siente partícipe del proceso.<sup>8</sup>*

---

<sup>8</sup> ALVAREZ MARTÍN, Manual de Planeación Estratégica pág. 13-14-15

**Contabilidad:** Se establece una adecuada toma de decisiones en el Financiamiento, Planificación de recursos y una buena Relación con los inversionistas con el fin de incrementar el capital necesario para el desarrollo de la empresa.

**Marketing y Publicidad:** Establecer posicionamiento de la marca en la mente del consumidor permite una mayor preferencia en productos de Industria Lechera Carchi y con ello ampliar el tamaño de sus ventas.

**Desarrollo de la tecnología:** La Investigación y desarrollo de la tecnología es necesaria en Industria Lechera Carchi para apoyar las demás actividades establecidas en la cadena de valor.

#### **4.6 Propuesta de creación del Balanced Scorecard**

Para muchas empresas emplear indicadores financieros es una herramienta útil que permite evaluar el entorno empresarial, pese a ello basar la toma de decisiones en estos indicadores no es suficiente para obtener una visión clara del negocio y lograr un valor agregado que permita liderar el mercado.

*“En la economía actual, activos intangibles como la preparación de los empleados, las relaciones con los clientes y los proveedores, el desempeño de los procesos y las culturas innovadoras representan la clave para crear valor”<sup>9</sup>.*

---

<sup>9</sup> "The Balanced Score Card, Translating strategy into action" Robert Kaplan y David Norton.

Es por ello que para la presente investigación el desarrollo de Estrategias necesarias para el perfeccionamiento de la actividad empresarial se desarrollará en base a las perspectivas del Balanced Scorecard.

#### **4.6.1 Perspectiva Financiera**

Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de Crecimiento, beneficios, retorno de capital, uso de capital, para lo cual se establecen los siguientes objetivos:

- Mejorar la estructura de costos
- Optimizar la utilización de activos.
- Potenciar las fuentes de ingreso actuales.

Dichos objetivos se basan en el análisis económico en el cual los índices de liquidez, razón corriente y capital Neto de trabajo muestran un estado crítico para la empresa la cual debe aplicar acciones inmediatas para poder continuar con su producción.

#### **4.6.2 Perspectiva de Clientes**

Es uno de los entes primordiales de la empresa pues esta debe cumplir a plenitud con la satisfacción de las necesidades del cliente, para poder mejorar el tamaño de sus ventas, en tal punto se detallan las siguientes estrategias:

- Estimular la preferencia y diferenciación del producto manteniéndolo en la mente del consumidor
- Cubrir de mejor manera el mercado adaptándose a las necesidades de los clientes.
- Prestar una atención personalizada, amable y de calidad

*"La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior." <sup>10</sup>*

#### **4.6.3 Perspectiva de Procesos Internos**

Enfocar los esfuerzos de la organización en el cumplimiento de procesos internos para satisfacer las necesidades de sus clientes es de gran importancia para el desarrollo estratégico de una organización. Para establecer estrategias propuestas acordes a la gestión de Industria Lechera Carchi se ha considerado el análisis del microentorno de la empresa, del cual se concluye lo siguiente:

- Uso eficiente de la maquinaria y equipos tecnológicos en el área de producción.
- Capacitación del personal para el uso eficiente del recurso tecnológico.
- Distribución del producto de acuerdo a la demanda del mercado.

---

<sup>10</sup> IBIDEM

#### **4.6.4 Perspectiva de formación y crecimiento**

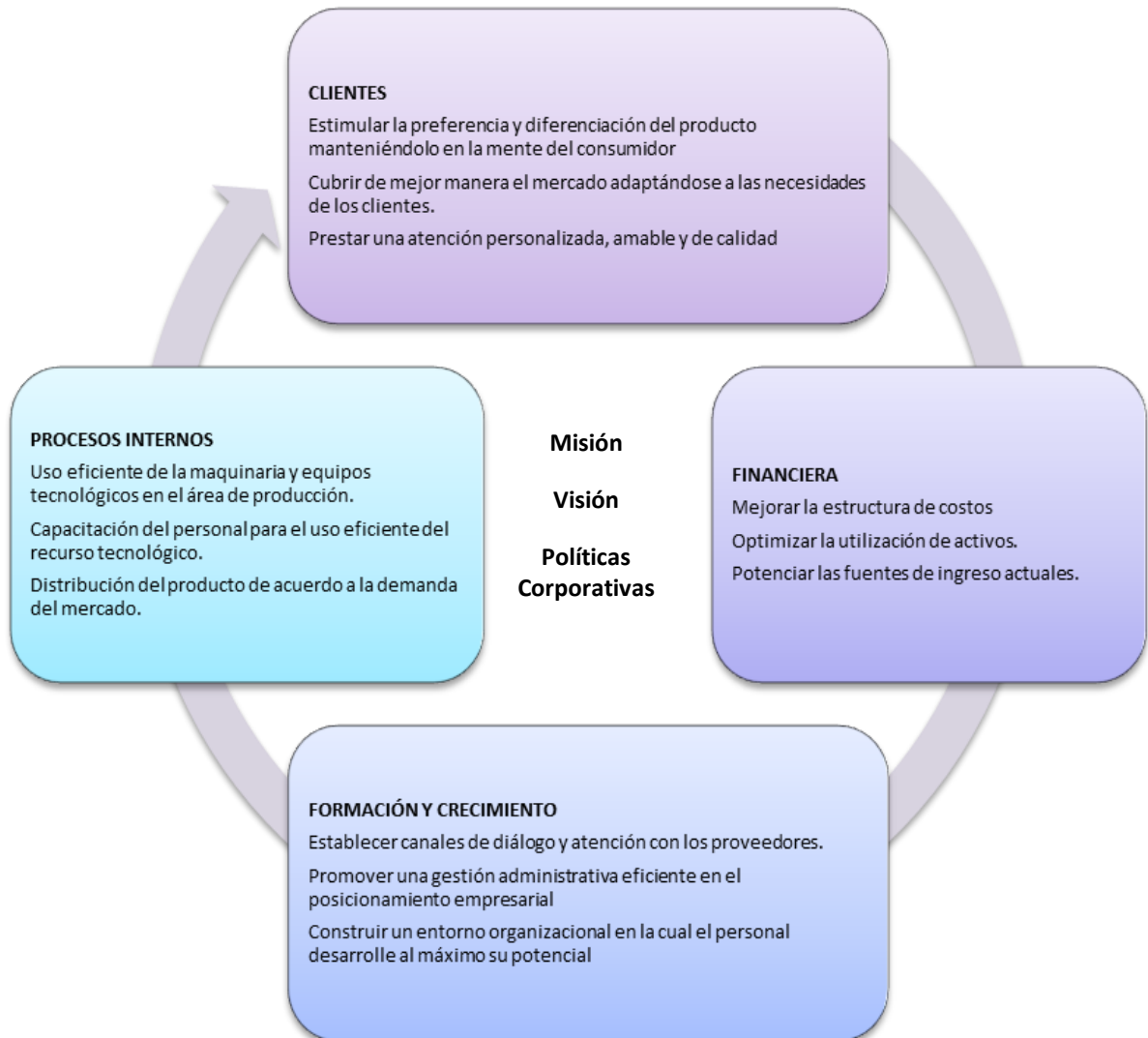
Reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

Estas capacidades están fundamentadas en las competencias básicas del negocio, en este caso la producción de lácteos que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

- Establecer canales de diálogo y atención con los proveedores
- Promover una gestión administrativa eficiente en el posicionamiento empresarial.
- Construir un entorno organizacional en la cual el personal desarrolle al máximo su potencial

#### **4.7 Mapa estratégico**

Constituye la representación gráfica de las perspectivas consideradas para la elaboración del BSC de Industria Lechera Carchi, el modelo se expone a continuación:





### 4.7.1 Balanced Scorecard - Cuadro de mando integral



#### **4.7.2 Propuesta de valor para el cliente**

En este punto se define lo que diferencia a Industria Lechera Carchi ante los clientes:

*Liderazgo en Productos* Los productos de Industria Lechera Carchi deben garantizar un sabor único gracias a la utilización de materia prima de calidad, de implementos de alta tecnología, ello fundamentado en una capacitación adecuada del personal, tecnificación, honradez y calidad humana al elaborar productos nutritivos para el cliente.

*Relación con el Cliente* Satisfacer las necesidades del cliente, generar seguridad y fidelidad hacia los productos de Industria Lechera Carchi es una tarea constante de gran importancia dentro de la organización porque ello permite proyectar una imagen positiva hacia los clientes y expandir el mercado al cual se enfrenta.

*Excelencia Operativa* La optimización de recursos mediante la aplicación de una adecuada planificación estratégica permite a la empresa ofrecer precios accesibles acorde a la demanda del mercado y generar una utilidad sustentable que permite el desarrollo de sus actividades.

### **4.7.3 Indicadores y sus metas**

Son el medio que posee Industria Lechera Carchi para visualizar si se está cumpliendo o no con los objetivos propuestos por la empresa.

*Indicadores de Resultado*, Miden la consecuencia del objetivo estratégico.

También se les llama indicadores de efecto.

- En este caso se evaluará el incremento de las ventas en los últimos meses que reflejan si el trabajo en favor de la empresa mediante el BSC fue el adecuado y la ejecución de los planes y satisfacción del cliente fue la deseada.

*Indicadores de Causa*, Miden el resultado de las acciones que permiten su consecución.

- En este indicador se tomara en cuenta si las horas empleadas para capacitación a los empleados en cuanto a utilización de tecnología para mejorar procesos garantiza la integridad del cliente y genera mejores resultados en el servicio.

### **4.7.4 Iniciativas estratégicas**

Son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos.

- Ampliar el mercado, manteniendo la cartera actual de clientes y generando nuevas oportunidades de negocio.

- Proporcionar calidad en el servicio que permitan fidelizar clientes.
- Mantener una comunicación organizacional adecuada que permita desarrollar las actividades empresariales de manera efectiva
- Uso eficiente de tecnología que permita impulsar el crecimiento empresarial y mejorar procesos.
- Distribuir los productos de acuerdo a la demanda del mercado.
- Estructurar una adecuada toma de decisiones sobre inversiones financieras y uso del capital.
- Establecer vínculos adecuados de negociación con los proveedores.

#### 4.7.5 Responsables y recursos

Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable. Una persona a cargo que controla su cumplimiento. Además asignar los recursos necesarios para el buen desarrollo de las iniciativas estratégicas.

**Tabla N°30:** Matriz Responsables y recursos

Iniciativas estratégicas	Responsables	Recursos
Ampliar el mercado, manteniendo la cartera actual de clientes y generando nuevas oportunidades de negocio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente general</li> <li>▪ Personal de marketing y publicidad</li> <li>▪ Asesor Financiero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Humano</li> <li>▪ Tecnológico</li> <li>▪ Económico</li> </ul>
Proporcionar calidad en el servicio que permitan fidelizar clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente general</li> <li>▪ Jefe operativo</li> <li>▪ Personal operativo de todas las áreas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Humano</li> <li>▪ Tecnológico</li> <li>▪ Económico</li> </ul>
Mantener una comunicación organizacional adecuada que permita desarrollar las actividades empresariales de manera efectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente general</li> <li>▪ Jefe operativo</li> <li>▪ Personal operativo de todas las áreas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Humano</li> <li>▪ Tecnológico</li> </ul>
Uso eficiente de tecnología que permita impulsar el crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente general</li> <li>▪ Gerente recursos humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Humano</li> <li>▪ Tecnológico</li> </ul>

empresarial y mejorar procesos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personal operativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Económico</li> </ul>
Establecer vínculos adecuados de negociación con proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente general</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Humano</li> <li>▪ Tecnológico</li> </ul>
Distribuir los productos de acuerdo a la demanda del mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente general</li> <li>▪ Jefe de producción</li> <li>▪ Personal de producción y distribución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Humano</li> <li>▪ Tecnológico</li> <li>▪ Económico</li> </ul>
Estructurar una adecuada toma de decisiones sobre inversiones financieras y uso del capital.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente general</li> <li>▪ Asesor Financiero</li> <li>▪ Contador</li> <li>▪ Auxiliar Contable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Humano</li> <li>▪ Tecnológico</li> <li>▪ Económico</li> </ul>

**Elaborado:** Nathaly Yépez

**Fuente:** Análisis del entorno Industria Lechera Carchi

#### **4.7.6 Evaluación Subjetiva**

Una vez elaborada la propuesta para Industria Lechera Carchi, es de gran importancia que los gerentes o administradores encargados de direccionar el trabajo de los funcionarios a favor del cumplimiento de los objetivos conozcan, analicen y estudien las posibilidades del Balanced Scorecard para que se decida de forma óptima su alcance y su adaptación al modelo beneficiando en mayor grado a la organización y aprovechando al máximo esta planificación estratégica.

#### **4.7.7 Actividades básicas de mejoramiento**

Para que el modelo del Balanced Scorecard logre cumplir con las expectativas y objetivos de la empresa es importante reforzar esta planificación estratégica con actividades que involucren la colaboración de toda la organización y permitan un accionar coordinado para ello se propone las siguientes actividades que según James Harrington (1987), en su modelo de mejoramiento continuo son las siguientes:

1. Obtener el compromiso de la alta dirección.
2. Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
3. Conseguir la participación total de la administración.
4. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
5. Conseguir la participación individual.
6. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
8. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
9. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
10. Establecer un sistema de reconocimientos.

#### **4.8 Análisis del impacto**

La propuesta de Implementar estrategias que ayuden a mejorar el entorno empresarial de Industria Lechera Carchi a través del Balanced Scorecard genera impactos en los ámbitos, económico, socio-cultural y ambiental; por lo cual se evaluara dichos aspectos con el fin de conocer los posibles factores a favor y en contra de poner en práctica la propuesta.

Para ello se considera la siguiente escala de calificación del impacto:

Alto negativo =	-3
Medio negativo =	-2

Bajo negativo =	-1
No hay impacto =	0
Bajo positivo =	+1
Medio positivo =	+2
Alto positivo =	+3

#### 4.8.1 Impacto económico

Tabla N° 31: Impacto Económico

Nivel de Impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3
<b>Indicadores</b>							
Ingreso para administradores					x		
Reactivación de producción							x
Utilidades para la empresa							x
<b>Total</b>					1	2	6
Nivel de Impacto = $9 / 3 = 3$							
Impacto Medio Positivo							

Elaborado por: Nathaly Yépez

El impacto económico generado con la propuesta; muestra que a través de la misma; se logrará mayores ingresos económicos, se reactivará la producción derivando en mayores utilidades al impulsar el tamaño de las ventas.

La planificación estratégica a través del Balanced Scorecard va a permitir al gerente tener un direccionamiento adecuado de la empresa, brindar mayores beneficios a los clientes a través de la utilización de diferentes estrategias enfocadas en la difusión de su imagen y variedad de productos que oferta.

#### 4.8.2 Impacto socio-cultural

Tabla N° 32: Impacto Socio-cultural

Nivel de Impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3
<b>Indicadores</b>							
Generación de fuentes de empleo						x	
Cambios de hábito del consumidor					x		
Proyección en la localidad					x		
Mejora en la calidad de vida					x		
<b>Total</b>					3	2	
Nivel de Impacto = $5 / 4 = 1,25$							
Impacto bajo positivo							

Elaborado por: Nathaly Yépez

En el impacto socio-cultural se puede observar que la generación de fuentes de empleo será mayor si se toma en cuenta el aumento en volúmenes de ventas, considerando que se tiene un mercado en crecimiento tanto nacional como extranjero, además al tener un adecuado posicionamiento se logrará llegar a los consumidores satisfaciendo de mejor manera sus necesidades.



## **CAPÍTULO V.**

### **5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

La ejecución y control en los procesos de carácter técnico especialmente en el área de producción sumada a la falta de acciones estratégicas que permitan impulsar el desarrollo empresarial es limitada en relación con el éxito que la empresa espera.

La difusión de los productos que ofertan Industria Lechera Carchi es nula, lo que conduce a tener un bajo posicionamiento en el mercado y minimizar el tamaño de sus ventas.

La inversión en capacitación al recurso humano que atiende a los clientes, así como también la investigación de mercado y evaluación del retorno de los clientes genera un grado representativo de clientes insatisfechos con los productos

que se oferta al mercado, además de limitar el desarrollo eficiente de la producción y optimización de recursos, ya que solo se obtiene un conocimiento empírico de la demanda real del mercado.

## **5.2 Recomendaciones**

Diseñar un modelo de propuesta que permita la mejora del posicionamiento en el mercado, al Aplicar el Balaced Scorecard o cuadro de mando permite que la empresa guie sus objetivos al éxito empresarial y a tomar las mejores decisiones en base a estrategias pre-establecidas, que no solo se basen en estados financieros sino también en el entorno real al que la empresa se enfrenta considerando la oferta y demanda así como también a sus competidores.

Realizar campañas publicitarias y emplear tecnologías de información y comunicación TIC's permite llegar a mayor número de familias, logrando un mayor posicionamiento dentro de los consumidores y ampliando la cartera de clientes.

Destinar recursos para mantener un plan de capacitación continuo con la finalidad de preparar al recurso humano constituye una herramienta indispensable para el adecuado manejo de las necesidades del cliente.

Realizar un estudio de mercado para conocer las necesidades reales de los clientes, permite tener un enfoque basado en precios, calidad de producto y características que los clientes prefieren en relación a lo que la empresa produce.

Las personas que lideran las empresas procesadoras de lácteos de la Provincia del Carchi deben ejecutar continuamente planes y enfocarse a cumplir metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo para lograr una mayor participación en el mercado.

# ANEXOS

## INDUSTRIA LECHERA CARCHI



## PROCESO DE RECOLECCIÓN DE LECHE



## PRODUCCIÓN DE QUESO



## PRODUCTOS QUE OFERTA LA EMPRESA

