



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ  
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**DIRECCIÓN DE POSGRADO Y FORMACIÓN CONTINUA**

**INFORME DE INVESTIGACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**MODALIDAD:**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TEMA:**

**METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE GESTIÓN Y SU  
INCIDENCIA EN LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
LA PEQUEÑA EMPRESA AVÍCOLA MARATEA**

**AUTOR:**

**ING. LUCAS LUCAS LUIGI LUCIANO**

**TUTORA:**

**ING. CECILIA PARRA FERIÉ, Ph. D.**

**CALCETA, NOVIEMBRE 2019**

## **DERECHOS DE AUTORÍA**

**Luigi Luciano Lucas Lucas**, declara bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, que se han respetado los derechos de autor de terceros, por lo que asumimos la responsabilidad sobre el contenido del mismo, así como ante la reclamación de terceros, conforme a los artículos 4, 5 y 6 de la Ley de Propiedad Intelectual.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido en el artículo 46 de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

.....  
**ING. LUIGI LUCIANO LUCAS  
LUCAS**

## CERTIFICACIÓN DE TUTORA

**Cecilia Parra Ferié** certifica haber tutelado el trabajo de titulación **METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA AVÍCOLA MARATEA**, que ha sido desarrollado por Luigi Luciano Lucas Lucas, previa la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas Agroproductivas, de acuerdo al Reglamento de unidad de titulación de los programas de Posgrado de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

**ING. CECILIA PARRA FERIÉ, Ph. D.**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** el trabajo de titulación **METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA AVÍCOLA MARATEA**, que ha sido propuesto, desarrollado y sustentado por **Luigi Luciano Lucas Lucas**, previa la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas Agroproductivas, de acuerdo al Reglamento de unidad de titulación de los programas de Posgrado de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....  
COLUMBA CONSUELO  
BRAVO MACÍAS, Ph.D.

**MIEMBRO**

.....  
YESENIA ARACELY  
ZAMORA CUSME, Ph.D.

**MIEMBRO**

.....  
MARÍA PIEDAD ORMAZA  
MURILLO, Ph.D.

**PRESIDENTE**

## AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de crecer como ser humano, a través de una educación superior de calidad y en la cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día;

A Dios por darme la oportunidad de tener vida.

A mi madre y esposa, que me brindaron siempre el apoyo necesario para poder lograr éste nuevo objetivo; mi querida ESPOSA, que dedicó mucho tiempo para ayudarme y de paso escuchar mis quejambres cada jueves que iniciaba la semana de clases, gracias de todo corazón, TE AMO.

A mi familia y la familia de mi esposa que siempre estuvieron ahí en éstos dos años de estudio.

A mi tutora, por contribuir con sus sabios conocimientos mi trabajo, estando siempre dispuesta en ayudarme, sin importar día ni hora. Muchas gracias Dra. Cecilia, mejor tutora no pude haber tenido.

Obrar bien para que todo en la vida vaya muy bien.

Muchas gracias.

.....  
**ING. LUIGI LUCIANO LUCAS LUCAS**

## DEDICATORIA

A todos los niños y niñas de mi familia: Ariana, Paulette, Ivan, Marcelo, Ivanna, Lucca y en especial a mi princesa LUCIANITA, para que ellos se preparen y alcancen sus objetivos, lo que contribuirá a sus vidas y a la sociedad de nuestro cantón, provincia y país.

Los quiero mucho, recuerden que querer es poder. Bendiciones.

Los quiero.

.....  
**ING. LUIGI LUCIANO LUCAS LUCAS**

## CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA .....	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTORA .....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
CONTENIDO GENERAL.....	vii
CONTENIDO DE TABLAS .....	ix
CONTENIDO DE GRÁFICOS .....	x
CONTENIDO DE FIGURAS .....	xi
CONTENIDO DE ANEXOS .....	xi
RESUMEN .....	xii
PALABRAS CLAVE.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
KEY WORDS.....	xiii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES .....	1
1.1.    PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	1
1.2.    JUSTIFICACIÓN.....	6
1.3.    OBJETIVOS.....	8
OBJETIVO GENERAL.....	8
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
1.4.    IDEA A DEFENDER.....	8
CAPÍTULO II. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	9
2.1. LA GESTIÓN EMPRESARIAL.....	11
2.1.1. FUNCIONES DE GESTIÓN .....	11
2.2. CONTROL DE GESTIÓN.....	13
2.2.1. METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE GESTIÓN .....	13
2.2.1.1. PROPUESTAS DE SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN.....	15
2.2.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	19
2.3. LA EMPRESA .....	23
2.3.1. TIPOS DE EMPRESAS.....	24
2.3.2. LA EMPRESA AVÍCOLA Y SUS PARTICULARIDADES.....	34
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO .....	42
3.1. LOCALIZACIÓN .....	42

3.2. DURACIÓN .....	42
3.3. VARIABLES DE ESTUDIO:.....	42
3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	43
3.5. MÉTODOS.....	44
3.6. TÉCNICAS.....	45
3.7. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	46
3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	46
3.8.1. FASE I. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA QUE SE ENCUENTRA LA PEQUEÑA EMPRESA AVÍCOLA MARATEA, PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LAS FALENCIAS RELACIONADAS CON EL CONTROL DE SU GESTIÓN.....	47
3.8.2. FASE II DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS INTERNOS QUE SE DESARROLLAN EN LA PEQUEÑA EMPRESA AVÍCOLA MARATEA, COMO BASE DE LA METODOLOGÍA DEL CONTROL DE GESTIÓN. ....	48
3.8.3.FASE III DISEÑO DEL SISTEMA DE INDICADORES QUE SOPORTA LA METODOLOGÍA PROPUESTA, BASADO EN LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	48
3.8.4. FASE IV APLICACIÓN PARCIAL DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA EN LA PEQUEÑA EMPRESA AVÍCOLA MARATEA, PARA LA VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN. ....	49
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	50
4.1.DESARROLLO DE LA FASE 1 .....	50
4.2 DESARROLLO DE LA FASE 2.....	69
4.3 DESARROLLO DE LA FASE 3.....	73
4.4 DESARROLLO DE LA FASE 4.....	79
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	85
5.1. CONCLUSIONES .....	85
5.2. RECOMENDACIONES .....	87
BIBLIOGRAFÍA.....	88
ANEXOS.....	90

## CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1 1 Niveles de producción año 2017-2018 Avícola Maratea. Fuente: Gerente-Propietario.....	5
Tabla 1 2 Estado de Resultado año 2017-2018 Avícola Maratea. Fuente: Gerente-Propietario.....	5
Tabla 4 1 Ficha de observación. Fuente: Elaboración propia. ....	52
Tabla 4 2 Edad de los trabajadores de Maratea. Fuente: Elaboración propia. ....	60
Tabla 4 3 Sexo de los trabajadores de Maratea. Fuente: Elaboración propia..	61
Tabla 4 4 Años trabajados en la avícola Maratea. Fuente: Elaboración propia. ....	62
Tabla 4 5 Áreas desempeñadas en la avícola Maratea. Fuente: Elaboración propia.....	63
Tabla 4 6 Definición de funciones en la avícola Maratea. Fuente: Elaboración propia.....	64
Tabla 4 7 Relación entre compañeros en la avícola Maratea. Fuente: Elaboración propia. ....	65
Tabla 4 8 Recursos materiales, equipos y herramientas en la avícola Maratea. Fuente: Elaboración propia. ....	65
Tabla 4 9 Estimulación del jefe inmediato en la avícola Maratea. Fuente: Elaboración propia. ....	66
Tabla 4 10 Reconocimiento por el trabajo realizado en la avícola Maratea. Fuente: Elaboración propia. ....	67
Tabla 4 11 Experiencia en general de los trabajadores en la avícola Maratea. Fuente: Elaboración propia. ....	68
Tabla 4 12 Coeficientes de concordancia por indicador. Fuente: Elaboración propia.....	76
Tabla 4 13 Propuestas de autores para valoración de indicadores en el CMI. Fuente: Elaboración propia. ....	80

## CONTENIDO DE GRÁFICOS

Gráfico 4 1 Ficha de observación. Fuente: Elaboración propia. ....	53
Gráfico 4 2 Edad de los trabajadores de Maratea. Fuente: Elaboración propia. .....	60
Gráfico 4 3 Sexo de los trabajadores de Maratea. Fuente: Elaboración propia. .....	61
Gráfico 4 4 Años trabajados en la avícola Maratea. Fuente: Elaboración propia. .....	62
Gráfico 4 5 Áreas desempeñadas en la avícola Maratea. Fuente: Elaboración propia.....	63
Gráfico 4 6 Definición de funciones en la avícola Maratea. Fuente: Elaboración propia.....	64
Gráfico 4 7 Relación entre compañeros en la avícola Maratea. Fuente: Elaboración propia. ....	65
Gráfico 4 8 Recursos materiales, equipos y herramientas en la avícola Maratea. Fuente: Elaboración propia. ....	66
Gráfico 4 9 Estimulación del jefe inmediato en la avícola Maratea. Fuente: Elaboración propia. ....	67
Gráfico 4 10 Reconocimiento por el trabajo realizado en la avícola Maratea. Fuente: Elaboración propia. ....	68
Gráfico 4 11 Experiencia en general de los trabajadores en la avícola Maratea. Fuente: Elaboración propia. ....	69

## CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 2 1 Hilo conductor del marco teórico. Fuente: Elaboración propia. ....	10
Figura 3 1 Ubicación de Avícola Maratea. Fuente: Google maps. ....	42
Figura 3 2 Fases de la investigación. Fuente: Elaboración propia. ....	47
Figura 4 1 Variables de caracterización de la empresa. Fuente: Elaboración propia. ....	50
Figura 4 2 Matriz DAFO ponderada por puntuación. Fuente: Elaboración propia. ....	56
Figura 4 3 Matriz DAFO ponderada por cuadrante. Fuente: Elaboración propia. ....	57
Figura 4 4 Identificación de procesos internos y actividades de la avícola Maratea. Fuente: Elaboración propia. ....	71
Figura 4 5 Resumen de ponderaciones de los procesos. Fuente: Elaboración propia. ....	72
Figura 4 6 Coeficientes para la evaluación de expertos. ....	74
Figura 4 7 Sistema de indicadores para el control de gestión de la empresa avícola Maratea. Fuente: Elaboración propia. ....	79
Figura 4 8 Técnica del Semáforo Avícola Maratea. Fuente: Elaboración propia. ....	82

## CONTENIDO DE ANEXOS

Anexo 1 Entrevista aplicada al Gerente Propietario Avícola Maratea. Fuente: Elaboración propia. ....	91
Anexo 2 Encuesta aplicada a los trabajadores Avícola Maratea. Fuente: Elaboración propia. ....	94
Anexo 3 Valoración de las dimensiones por parte de los Miembros del Equipo de Trabajo. Fuente: Elaboración propia. ....	96
Anexo 4 Cuestionario Evaluación de Experto. Fuente: Elaboración propia. ....	97
Anexo 5 Primera Ronda aplicación técnica Delphi. Fuente: Elaboración propia. ....	98
Anexo 6 Segunda Ronda, aplicación técnica Delphi. Fuente: Elaboración propia. ....	99

## **RESUMEN**

El trabajo de investigación realizado tuvo como objetivo elaborar una metodología de control de gestión, que permitió la traducción y comunicación de la estrategia de la pequeña empresa Avícola Maratea para que incida en sus niveles de producción y comercialización, en donde se aplicaron los tipos de investigación: exploratoria, descriptiva, bibliográfica, de campo, las cuales permitieron obtener información relevante para su desarrollo. Así mismo, se emplearon los métodos inductivo, deductivo, analítico sintético, estadístico, Delphi, los que contribuyeron al despliegue de las diferentes etapas de la investigación planteada. Para el desarrollo práctico del proyecto, recogida y procesamiento de la información se utilizaron las técnicas de observación, entrevista, encuesta, matriz estratégica de impactos cruzados, técnica de consenso, revisión documental. Se estructuró un sistema de indicadores que con el apoyo de la semaforización se visualizó la situación en la que se encuentra la avícola Maratea, al cierre del 1er semestre del 2019, en donde pudo observarse que en las perspectivas Financiera y Cliente Interno se visualizaron buenos resultados al obtenerse indicadores en situación favorable como Liquidez, Solvencia, Endeudamiento, Productividad del trabajador y Tasa de ausentismo de la jornada laboral. Las perspectivas Cliente y Procesos internos por el contrario presentaron indicadores en situación desfavorable en los indicadores Cantidad de pedidos cumplidos, nivel de producción, Retención de clientes e Ingresos por grupos de clientes. De esta manera se demostró la aplicabilidad de la propuesta realizada.

## **PALABRAS CLAVE**

Metodología, control de gestión, indicadores, semaforización

## **ABSTRACT**

The research work carried out was aimed to develop a management control methodology, which allowed the translation and communication of the strategy of the small company Avícola Maratea to influence its production and marketing levels, where the types of research were applied: exploratory, descriptive, bibliographic, field, which allowed to obtain relevant information for its development. Likewise, the inductive, deductive, analytical synthetic, statistical, Delphi methods were used, which contributed to the deployment of the different stages of the proposed research. For the practical development of the project, information collection and processing, observation techniques, interviews, surveys, strategic cross-impact matrix, consensus technique, document review were used. A system of indicators was structured that, with the support of traffic lights, visualized the situation in which the Maratea poultry is located, at the end of the 1st half of 2019, where it was observed that in the Financial and Internal Customer perspectives good results were displayed when obtaining indicators in a favorable situation such as Liquidity, Solvency, Indebtedness, Productivity of the worker and Absenteeism rate of the working day. The Client and Internal Processes perspectives on the other hand presented indicators in an unfavorable situation in the indicators Number of orders fulfilled, level of production, Customer retention and Revenue by groups of clients. In this way the applicability of the proposal made was demonstrated.

## **KEY WORDS**

Methodology, management control, indicators, traffic lights.

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

## **1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

A nivel internacional las organizaciones se encuentran inmersas en entornos dinámicos y altamente competitivos producto de la globalización, haciendo al cliente cada vez más exigente y obligando a las organizaciones a ser más competitivas para permanecer en el mercado. En consecuencia, las organizaciones para el logro de sus estrategias, se han visto forzadas a incorporar y desarrollar, diversos modelos de control y de gestión, así como teorías de manera independiente.

Los modelos de gestión permiten conocer algunas evoluciones de cómo enfrentar el desafío en un mundo globalizado, pero en su afán de cumplir con los objetivos organizacionales se han implementado modelos independientes que generan dualidad de políticas, gastos innecesarios, duplicidad de funciones, repetición de procesos y algunas veces el freno, porque la política de implementación de algún modelo no permite el alcance de los objetivos, esta duplicidad de funciones, actividades y procesos ocasionan el rechazo al cambio, por lo tanto se debe pensar en un sistema de gestión que minimice los riesgos, la economía, la calidad y la comunicación tanto interna como externa.

Las empresas en el contexto internacional aplican metodologías para el control de gestión, con la finalidad de mejorar en su producción y comercialización, considerando que se realiza de acuerdo al modelo que se necesita y que se adapte con mayor facilidad a la empresa.

Y en este sentido es importante destacar que el empoderamiento se ha convertido en una estrategia para el control de gestión en las empresas internacionales, ya que gracias a ello comprometen más a sus directivos y empleados, involucrándolos por completo en sus actividades y aumentando la productividad y rentabilidad.

De acuerdo a la investigación del autor, entre las empresas más destacadas que aplican estrategias para el control de gestión se encuentran:

- Bimbo que es una multinacional dedicada a la transformación de alimentos.
- McDonald's que es una multinacional que vende comidas rápidas.
- Google líder mundial en innovación, Yum!Brands líder mundial de comida rápida en número de restaurantes (gestiona KFC, Pizza Hut y Taco Bell, entre otras marcas).
- Ritz-Carlton marca de hoteles de gran reconocimiento.
- Banco de América Central.
- Skandia empresa de seguros e inversiones a largo plazo de origen sueco.
- Xerox venta y servicio de reparaciones de impresora.
- Toyota líder del sector del automóvil.
- Nike es una empresa multinacional estadounidense dedicada al diseño, desarrollo, fabricación y comercialización de balones, calzado, ropa, equipo, accesorios y otros artículos deportivos.
- Repsol es una multinacional energética y petroquímica española, con sede social en Madrid y Barcelona.
- Hewlett-Packard (NYSE: HPQ), más conocida como HP, es una empresa estadounidense, de las mayores empresas de tecnologías de la información del mundo, con sede en Palo Alto, California. Fabricaba y comercializaba hardware y software además de brindar servicios de asistencia relacionados con la informática.
- Apple Inc. Empresa multinacional estadounidense que diseña y produce equipos electrónicos y software.

Es de vital importancia entonces, que las empresas apliquen metodologías para el control de su gestión, las mismas que contribuyan a la mejora de la producción y comercialización; pero lamentablemente en la mayoría de las ocasiones esto no sucede, siendo uno de los motivos principales para que lleguen al cese de funciones muchas MIPYMES, ya sea de manera local, provincial y nacional.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) han tenido un papel preponderante en el desarrollo de las naciones en los últimos años, a pesar de los cambios tecnológicos, la globalización y las desventajas que enfrentan con respecto a las grandes compañías. Se localizan en diferentes sectores como el del comercio, la industria, los servicios, la salud y el sistema financiero y se han convertido en el soporte del tejido social de los países, pues se encuentran en grandes centros urbanos, ciudades intermedias, poblaciones pequeñas y sitios rurales (EmprendePYMES, 2015).

Una característica distintiva de muchas MIPYME es que tienen un origen familiar y una esencia de supervivencia. En EE.UU. el 40 % de las MIPYME se extingue antes de los 5 años, las dos terceras partes logran mantenerse y solamente el 12 % sobrevive a la tercera generación. En Ecuador, en cambio, solo el 5 % perdura después del tercer año de operación, generalmente por debilidades en la preparación del personal, inadecuada infraestructura e incapacidad de agregar valor a sus productos (Cadena, 2017).

En otros países de Latinoamérica como México se presenta una situación aproximadamente similar, la cual atribuyen a la falta de fundamentos científicos en la administración, en donde no se aplican metodologías para controlar la gestión y por ende incide en su producción y comercialización (González, 2016).

La poca disposición a innovar es una consecuencia de esta ausencia de conocimientos, y un factor de fracaso en las MIPYME: pese al aporte decreciente de la innovación en la rentabilidad (debido al incremento progresivo que han sufrido los costos de adquisición de la tecnología), existe un equilibrio a largo plazo para las empresas que invierten en prácticas de gestión más modernas, alrededor de un 30 % superior a la media (Ortiz, 2014).

De cada 4 puestos de trabajo en el Ecuador, 3 son generados por las Micro, pequeñas y medianas empresas. Hay un crecimiento importante del número de MIPYMES en el Ecuador, pero lamentablemente en la mayoría de los casos no manejan sistemas para el control de gestión, por algunos casos:

desconocimiento, falta de recursos, miedo a la innovación, desconfianza, inseguridad, entre otros, siendo aquello un factor negativo que incide en el nivel de producción y comercialización.

En la provincia de Manabí la situación es similar, ya que pocas son las MIPYMES que aplican metodologías para el control de gestión, lo cual se convierte en un serio problema e impedimento para aumentar su producción y comercialización. A esto se suma, que no existe una cultura organizacional para que los emprendedores mejoren la administración de sus negocios y puedan aumentarlos ingresos (ventas) y sobre todo rentabilidad.

El sector avícola no se encuentra excluido de lo mencionado anteriormente, debido a que existen muchos factores que hoy en día afectan al desarrollo de actividades en las MIPYMES avícolas, ya que los gerentes propietarios manejan sus negocios de manera empírica y antigua, por ello no se obtienen las ganancias proyectadas, obteniendo consecuencias graves, por no aplicar una metodología para el control en su gestión de producción y comercialización.

En la ciudad de Calceta, se encuentra ubicada la pequeña empresa Avícola Maratea, siendo el objeto de estudio de la presente investigación, y en donde no se aplica ninguna metodología para el control de gestión que potencie los niveles de producción y comercialización, afectando directamente a la economía de la MIPYME.

El gerente propietario de la Avícola Maratea, facilitó parte de su información financiera al autor de la presente investigación, de donde obtuvo los siguientes datos que se muestran en las tablas 1.1 y 1.2.

Tabla 1.1 Niveles de producción año 2017-2018 Avícola Maratea.

<b>AVÍCOLA MARATEA</b>						
RUC: 1305558635001						
<b>NIVELES DE PRODUCCIÓN COMPARATIVOS</b>						
<b>CALCETA – MANABÍ</b>						
	<b>AÑO 2017</b>			<b>AÑO 2018</b>		
	<b>PROYECTADO</b>	<b>REAL</b>	<b>DIFERENCIA</b>	<b>PROYECTADO</b>	<b>REAL</b>	<b>DIFERENCIA</b>
Ventas proyectadas	82620,00	77760,00	4860,00	88452,00	82620,00	5832,00
(+) Inventario final proyectado de productos terminados	4131,00	3888,00	243,00	4422,60	4131,00	291,60
(-) Inventario inicial proyectado de productos terminados	3645,00	3402,00	243,00	4131,00	3888,00	243,00
<b>(=) NIVELES DE PRODUCCIÓN</b>	<b>\$ 83.106,00</b>	<b>\$78.246,00</b>	<b>\$ 4.860,00</b>	<b>\$ 88.743,60</b>	<b>\$ 82.863,00</b>	<b>\$ 5.880,60</b>

Fuente: Gerente-Propietario

Tabla 1.2 Estado de Resultado año 2017-2018 Avícola Maratea.

<b>AVÍCOLA MARATEA</b>				
RUC: 1305558635001				
<b>ESTADO DE RESULTADO COMPARATIVO</b>				
<b>CALCETA – MANABÍ</b>				
	<b>AÑO 2017</b>		<b>AÑO 2018</b>	
<b>VENTAS</b>		100%		100%
VENTAS TARIFA 0%	\$ 77.760,00	100,00%	\$ 82.620,00	100,00%
VENTAS TARIFA 12%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>\$ 77.760,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 82.620,00</b>	<b>100,00%</b>
COSTO DE PRODUCCIÓN	\$ 46.656,00	60,00%	\$ 49.572,00	60,00%
<b>TOTAL DE COSTO</b>	<b>\$ 46.656,00</b>	<b>60,00%</b>	<b>\$ 49.572,00</b>	<b>60,00%</b>
UTILIDAD BRUTA	\$ 31.104,00	40,00%	\$ 33.048,00	40,00%
		<b>100,00%</b>		<b>100,00%</b>

Fuente: Gerente-Propietario.

En esta empresa, a pesar que se tiene elaborada la planificación estratégica, no se cuenta con una herramienta que permita medir sus resultados económicos-productivos, y si éstos responden a los objetivos estratégicos proyectados.

De esta manera, su producción no logra alcanzar mayores niveles, afectándose además el proceso de comercialización, el cual se limita a la distribución local (cantón Bolívar) de tiendas mayoristas-minoristas y a la del cantón Sucre, los mismos que pertenecen a la zona norte de la provincia de Manabí.

Por todo lo anterior, se formula el siguiente problema a resolver:

¿A través de qué herramienta se podrá traducir y comunicar la estrategia de la pequeña empresa Avícola Maratea de manera que incida en sus niveles de producción y comercialización?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

En el aspecto social, la elaboración de una metodología para el control de gestión de producción y comercialización en la MIPYME Avícola Maratea, contribuirá en la estabilidad laboral de sus empleados que, gracias a esta actividad económica, pueden mantener a sus familias y así mismo, se podrán crear nuevas fuentes de empleo, cuando los ciclos de producción se incrementen.

En el aspecto económico, tendrá un efecto positivo a través de la reducción de sus costos de producción y gastos de comercialización, por medio de la optimización de recursos, incrementándose la rentabilidad.

También se beneficiará la economía local en donde se encuentra ubicada la avícola, porque se genera movimiento del efectivo en las transacciones de compra y venta que se efectúan diariamente y, eso es un aspecto muy importante para cualquier ciudad.

Así mismo, la investigación se alinea con el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, aportando al logro de resultados superiores en la producción y sus efectos

económicos en las empresas agroproductivas de Manabí, objeto de estudio, como vía de llegar a altos niveles de competitividad empresarial, contribuyendo a una mejor calidad de vida de los trabajadores de estas empresas, y en el bienestar de sus familiares, además del impacto favorable en el entorno inmediato.

Las empresas agroproductivas manabitas requieren con urgencia de la aplicación de herramientas gerenciales, que permitan sustentar la toma de decisiones efectivas, de manera que se fortalezca la competitividad interna y externa de estas empresas, articulado a una cadena de gestión desde el proveedor hasta el consumidor.

Desde el aspecto ambiental, se beneficiará con la aplicación de ciertas prioridades de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), para apoyar la implementación y el seguimiento de la Agenda 2030, para el Desarrollo Sostenible en los países de América Latina y el Caribe, entre las cuales se consideran:

- El cambio estructural progresivo que aumente la incorporación de conocimiento en la producción, garantice la inclusión social y permita avanzar en una senda de crecimiento bajo en carbono mediante un gran impulso ambiental.
- El fortalecimiento de la acción e integración regionales en las áreas productiva, comercial, tecnológica, fiscal, financiera, de infraestructura y en las cadenas de valor de bienes y servicios ambientales.
- Apoyar los vínculos económicos, sociales y ambientales positivos entre las zonas urbanas, periurbanas y rurales fortaleciendo la planificación del desarrollo nacional y regional.

En el aspecto teórico, metodológico y práctico, el análisis conceptual que se hace, creará una propuesta metodológica para el control de gestión de empresas agropecuarias avícolas, de manera que sustente la toma de decisiones de los directivos de la empresa, con un carácter generalizable, es decir que con ligeras modificaciones pueden ser adaptadas o aplicadas a cualquier empresa agroproductiva, sin necesidad de ser avícola.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Elaborar una metodología de control de gestión, que permita la traducción y comunicación de la estrategia de la pequeña empresa Avícola Maratea, de manera que incida en sus niveles de producción y comercialización.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Diagnosticar la situación actual en la que se encuentra la pequeña empresa Avícola Maratea, para la identificación de las falencias relacionadas con el control de su gestión.

Definir los procesos internos que se desarrollan en la pequeña empresa Avícola Maratea, como base de la metodología del control de gestión.

Diseñar el sistema de indicadores que soporta la metodología propuesta, basado en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Aplicar parcialmente la metodología propuesta en la pequeña empresa Avícola Maratea, para la validación de la investigación.

### **1.4. IDEA A DEFENDER**

La elaboración de una metodología para el control de gestión contribuirá al incremento de los niveles de producción y comercialización, de la pequeña empresa Avícola Maratea.

## **CAPÍTULO II. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA**

En el presente capítulo se abordan los elementos conceptuales recopilados de diferentes autores de libros especializados en el tema objeto de estudio, revistas científicas y páginas webs, para sustentar la propuesta de una metodología para el control de gestión que contribuya al incremento de los niveles de producción y comercialización de la pequeña empresa Avícola Maratea.

En la figura 2.1 se muestra el hilo conductor seguido para la elaboración del marco teórico de la investigación.

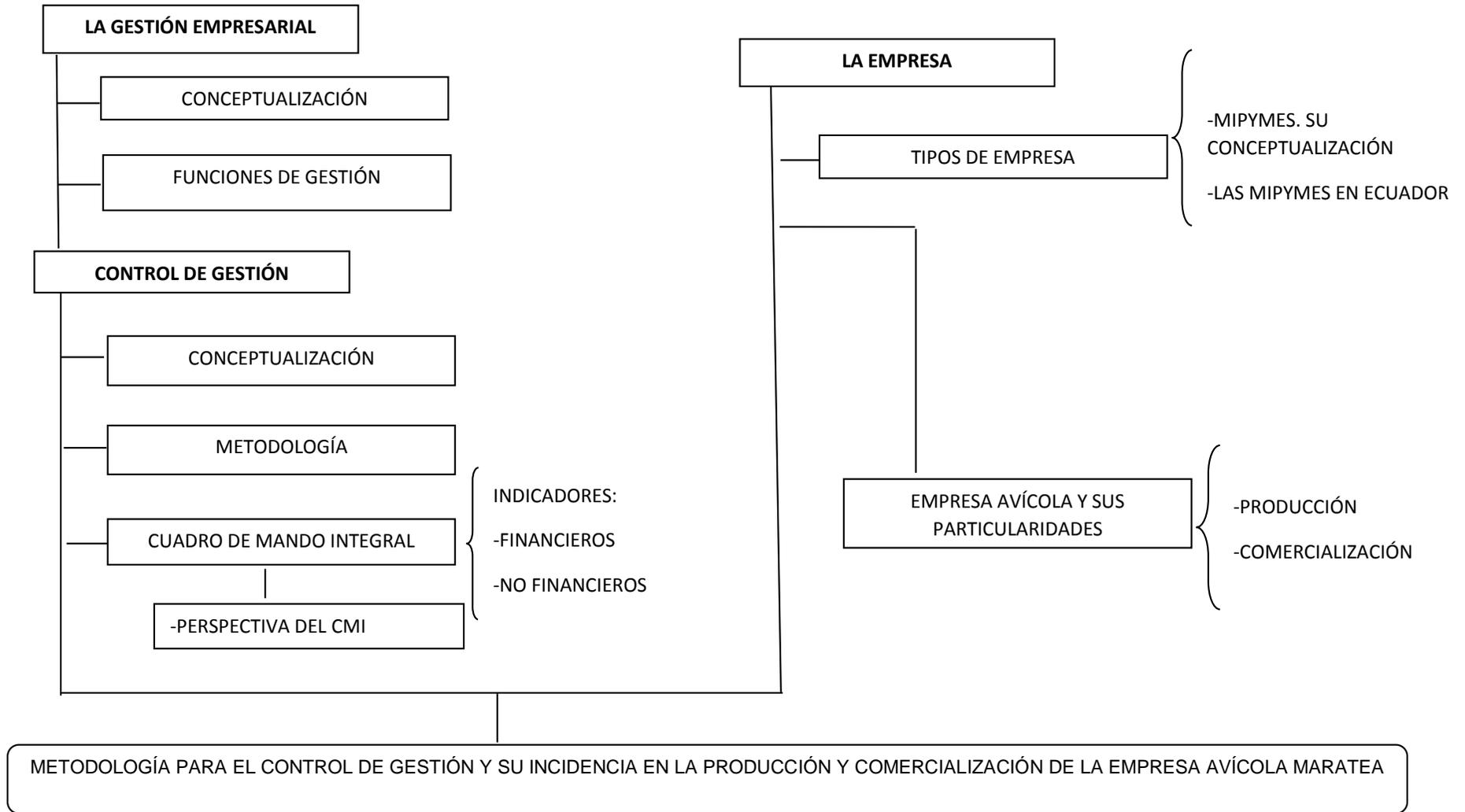


Figura 2 1 Hilo conductor del marco teórico. Fuente: Elaboración propia.

## **2.1. LA GESTIÓN EMPRESARIAL**

La gestión empresarial hace referencia a las medidas y estrategias llevadas a cabo con la finalidad de que la empresa sea viable económicamente. La misma tiene en cuenta infinidad de factores, desde lo financiero, pasando por lo productivo hasta lo logístico. La gestión empresarial es una de las principales virtudes de un hombre de negocios.

El diseño de una empresa debe contar con una serie de conocimientos en diversas áreas que puedan garantizar que las condiciones de existencia de la misma se podrán desarrollar en el tiempo. La más importante de todas es quizá determinar si la actividad llevada a cabo podrá ser rentable en distintos contextos propios de la economía.

En este sentido, la gestión empresarial se enfocará una estrategia de desarrollo que posibilite un crecimiento en función de los resultados obtenidos. Implica considerar detenidamente los distintos pasos que se deberán llevar a cabo desde el inicio de una entidad de estas características de forma tal que la exposición sea la mínima posible, haciendo que existan distintas etapas de desarrollo en función de la inserción que se logre en el mercado(Cepeda, 2013).

Con lo expuesto anteriormente, el autor considera que la gestión empresarial es el conjunto de estrategias, mediante las cuales las empresas se basan para desarrollar sus actividades y poder determinar su factibilidad económica, considerando que se analizan todas las áreas y procesos necesarios para lograr las metas propuestas, en un período determinado.

### **2.1.1. FUNCIONES DE GESTIÓN**

Tomando como referencia el criterio deCepeda(2013),el concepto de gestión aplicado a la administración de empresas, obliga a que la misma cumpla con cuatro funciones fundamentales para el desempeño de la empresa:

- La primera de esas funciones es la planificación, que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa, en términos más específicos nos referimos a la planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados.
- La segunda función que le corresponde cumplir al concepto de gestión es la organización en donde se agruparan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.
- La dirección de la empresa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa.
- El control es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio.

Teniendo todo esto que ha sido tomado en cuenta, se puede notar la eficiencia que posee el hecho de llevar a cabo la administración de empresas en base al concepto de gestión. El mismo aporta un nivel mucho más alto de organización permitiendo así que la empresa pueda desempeñarse muy bien en su área de trabajo.

En el caso de que emprenda un nuevo negocio o una empresa, con el objetivo de que la misma llegue a grandes estatutos empresariales, el autor de la presente investigación le recomienda entonces, que la administración

correspondiente a su empresa se encuentre regida por el concepto de gestión, y de esta manera se aumentaran los niveles de posibles éxitos que se pueda tener en la empresa.

## **2.2. CONTROL DE GESTIÓN**

El control de gestión puede entenderse como el proceso por el cual la Gerencia influye en los miembros de la organización para la implantación de las estrategias. En este sentido, los sistemas de control de gestión ayudan a los directivos a empujar a la organización hacia sus objetivos estratégicos y permiten aprovechar de forma eficaz, eficiente y permanente los recursos de la organización para el logro de tales objetivos, integrando dos conceptos relacionados: el planeamiento y el control hacia la acción (Chavarría, 2016).

De lo anterior, el autor desprende que un buen sistema de control de gestión debe:

- Recoger información sobre el estado actual de la organización en sus aspectos financieros, económicos y operativos.
- Comparar el estado real actual con el estado deseado o estándar.
- Promover las decisiones y acciones necesarias para aproximar ambos estados.

### **2.2.1. METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE GESTIÓN**

La implementación de la metodología para el control de gestión, se aplica por medio de varias etapas, según lo establece (Zaviezo, 2018):

¿Cuáles son los requerimientos de control interno de las MIPYMES?

- Necesitan un sistema de control que les permita hacer las cosas bien.
- Necesitan herramientas para diseñar un sistema de control.
- Requieren un código de ética escrito.

- El control de la empresa recae en manos de la gerencia General
- Los sistemas de información son muy básicos.
- Baja calidad de la información financiera (no pueden acceder a créditos en la banca)
- La comunicación empresarial es informal.
- Conocen la importancia de la calidad de los procesos, pero no tienen las herramientas para diseñar un sistema de Control.

Definir como realizar el manejo administrativo del control Interno

- Planear las actividades de control (asignar personal para esta tarea)
- Organizar las actividades de control (normas que rijan la implementación)
- Ejecutar las actividades de control (funciona a niveles operativos, no a niveles administrativos)
- Evaluar las actividades de control

Diagnosticar los sistemas de control

- Diagnosticar el estado de control (evaluación de la situación actual)
- Realizar un análisis y medición de riesgos
- Resultados de la evaluación del control interno (A nivel operativo se realizan controles y funcionan)
- Implementación del control Interno (comparaciones años anteriores, no frente a la competencia)
- Verificación de resultados (no se realiza en un 95% de las MIPYMES)

Analizar el contexto externo de las MIPYMES

- Marco Legal
- Tecnología (falta de capital para invertir en tecnología de punta)
- Capacitación al personal (escasa o nula)
- Conciencia Ambiental (escasa o nula)
- Entorno Político (afecta a su desenvolvimiento empresarial)

Diagnosticar, analizar y determinar el contexto interno de las MIPYMES

En definitiva las MIPYMES en la ciudad de Quito poseen un nivel tecnológico bastante básico y retrasado en relación al medio y la tecnología de vanguardia. Las MIPYMES constituyen un 63% del total de las empresas del país, el Gerente es quien toma las decisiones, y el encargado del control interno. El poder está centralizado en una sola persona.

El autor considera que el porcentaje que representan las MIPYMES en el Ecuador, es relativamente alto e importante para el país, por lo cual se deben realizar estudios e investigaciones que permitan crear modelos de gestión, en donde se pueda mejorar la gestión en la dirección, administración y operación, viéndose los resultados en el incremento de sus ventas.

### 2.2.1.1. PROPUESTAS DE SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN

Si bien las organizaciones difieren en naturaleza y objeto social, se han desarrollado una serie de modelos de control de gestión para solventar problemas gerenciales y de información, con capacidad para adaptarse a la estructura y necesidades organizacionales.

A continuación, en la tabla 2.1 se muestra la propuesta realizada por diferentes autores:

**Tabla 2.1.** Metodologías para el control de gestión.

<b>Autores</b>	<b>Metodología propuesta</b>
Khadem & Lorber (1995)	<p>Proponen Administración en Una Página, como sistema regular de recopilación, selección y organización, manual o computarizada, de la información clave en tres informes de una página: de enfoque, realimentación y de gerencia.</p> <p>El modelo permite comunicar al gerente del nivel superior de la escala organizacional tanto el desempeño notable como los problemas recurrentes, para ejercer una gerencia de excepción que permita reforzar los resultados positivos y corregir los negativos.</p> <p>El sistema involucra en su formulación y ejecución a todos los gerentes en un modelo de cascada; cada gerente decide qué información clave necesita para ayudarlo a alcanzar el éxito en función de las relaciones</p>

---

	<p>importantes establecidas con su nivel superior y hacia abajo con quienes afectan el resultado de su trabajo.</p> <p>Esta metodología incluye también la comparación de los resultados con un sistema de metas en tres niveles: mínimo, entre lo satisfactorio y lo inaceptable, meta satisfactoria, retadora pero factible en el corto plazo, y meta sobresaliente, con carácter desafiante.</p>
<p><b>Chang &amp; De Young (1995)</b></p>	<p>Diseñaron el MeasurementLinkageModel o Modelo de Medición Vinculado, el cual propone una serie de pasos sencillos para ayudar a un equipo de trabajo a desarrollar un sistema de medición en su área.</p> <p>Bajo esta metodología, la organización debe vincular los sistemas de todos los equipos en un sistema global, de modo tal que las áreas e indicadores claves de la organización son transmitidos a manera de cascada desde los niveles superiores a los inferiores a través de la organización.</p> <p>Para su implementación exitosa, el desarrollo del sistema sigue un plan que abarca ocho pasos utilizando la técnica nominal de grupo para combinar el voto silencioso con discusiones limitadas como herramienta para el consenso y el logro de una decisión de equipo.</p>
<p><b>Brown (1996)</b></p>	<p>Vincula indicadores críticos para el éxito organizacional en el StrategicMeasurementModel o Modelo Estratégico de Medición. El modelo empieza definiendo lo que la organización hace y su visión para el futuro. A continuación, se identifican los factores claves de éxito y las unidades de negocios fundamentales en los cuales es necesario concentrarse para diferenciarse de la competencia y mantener el éxito.</p> <p>De los factores claves de éxito y las unidades de negocios fundamentales se deriva un sistema de indicadores para la construcción de un cuadro de mando integral que considere el presente, pasado y futuro organizacional. A cada uno de esos indicadores le corresponde una meta/objetivo en términos de corto y largo plazo vinculadas adecuadamente para que el logro de alguna no cause el deterioro de otra. Es en este momento, cuando se formulan las estrategias o planes de acción necesarios para el alcance de las metas/objetivos propuestos.</p>
<p><b>Kaplan&amp; Norton (2000)</b></p>	<p>Dieron origen al BalancedScorecard o Cuadro de Mando Integral. El Cuadro de Mando Integral mide los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores claves que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización.</p> <p>Contempla la actuación de la empresa desde cuatro perspectivas: a) la financiera, b) la del cliente, c) la del proceso interno, y d) la de formación y crecimiento; además, pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para los miembros de la organización de todos los niveles.</p> <p>Los indicadores se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio y representan un equilibrio entre los externos para accionistas y clientes y los internos de los procesos críticos del negocio, innovación, formación y crecimiento.</p> <p>El equilibrio también está presente entre los indicadores de resultados, correspondientes a esfuerzos pasados y los que impulsan la acción futura.</p>

---

### **2.2.1.2. BENEFICIOS DE LOS SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN**

Bajo cualquier denominación, los sistemas de control de gestión conducen a la producción de reportes dirigidos a satisfacer la demanda de información organizacional, como apoyo a la toma de decisiones. Chang & De Young(1995) resumen los beneficios de los sistemas de control de gestión en tres aspectos:

- Proporcionan enfoque, dirección y entendimiento común: aun cuando las declaraciones de misión y visión constituyen una guía, los indicadores suministran una clara definición operacional de las mismas. Ante la necesidad de cambios y transformación organizacional, el sistema de control de gestión sirve de vehículo para establecer prioridades, consolidar e integrar los programas de cambio y generar iniciativas estratégicas manejables y centradas en la consecución de objetivos específicos.
- Proporcionan información para tomar mejores decisiones: a través de un sistema de gestión los ejecutivos, gerentes y empleados disponen de información oportuna, veraz y pertinente repercutiendo en la adecuada toma de decisiones.
- Proporcionan retroalimentación acerca del desempeño organizacional: la información suministrada por el sistema indica la situación actual de la organización con respecto a las metas.

### **2.2.1.3.FINALIDAD**

La finalidad de los sistemas de control de gestión consiste en proporcionar una visión global del desempeño de la organización desde diferentes puntos de vista, suministrando información periódicamente a través de un determinado número de indicadores, los cuales no deberán limitarse al aspecto cuantitativo o financiero; deben incluir también indicadores cualitativos o no financieros (Ferrer, 2014).

Mediante la elección adecuada de los fenómenos medidos, estos sistemas tratan de orientar los comportamientos individuales o colectivos en un sentido que se ha juzgado favorable para la organización, y conseguir el cumplimiento de su estrategia.

Lo anterior exige la integración progresiva de la información de los distintos niveles organizacionales. El valor y éxito de los sistemas de control de gestión vienen dados por datos de calidad que proporcionan a los ejecutivos, gerentes y empleados información útil para la toma de decisiones.

Estos sistemas van más allá de la simple medición del desempeño organizacional; proporcionan estructuras que organizan información y procesos, vinculando al mismo tiempo la actuación operativa a corto plazo con los objetivos estratégicos a largo plazo(Ferrer, 2014).

De acuerdo al criterio del autor, la finalidad de los sistemas de control de gestión, es que sus directivos tengan una idea clara en todo momento, sobre cómo se encuentra su empresa, es decir, gracias a aquello se cuenta con documentación relevante para la toma de decisiones, en cualquier período determinado.

#### **2.2.1.4.INDICADORES FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS**

De la misma manera que un piloto se vale de la información proporcionada por los instrumentos del tablero de un avión para manejarlo, los indicadores de los sistemas de control de gestión constituyen herramientas útiles para gerenciar una empresa.

Aunado al buenjuicio, los índices permiten la toma de decisiones sobre una base confiable y no sobre una falsa ilusión.Si bien algunas organizaciones hacen énfasis en los indicadores de tipo financiero, otras colocan en primer término indicadores de tipo operacional y en segundo plano los financieros. La idea no es desechar unas u otras, sino lograr un equilibrio entre medidas cualitativas y

cuantitativas, financieras y no financieras, de modo que resulten representativas del acontecer organizacional, tal como los instrumentos del tablero de un avión.

Aunque los instrumentos de los tableros de los aviones son estándares por modelo, los indicadores de los sistemas de gestión varían de una organización a otra. Al asumir propuestas predeterminadas se corre el riesgo de obviar medidas necesarias para evaluar áreas o procesos vitales para el éxito, o incluir otras que resultan inútiles para la toma de decisiones que representan pérdida de tiempo, esfuerzo y dinero (Navarrete, 2017).

### **2.2.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Según lo argumentado por Chavarría (2016) los orígenes del Cuadro de Mando Integral datan de principios de los años 90, cuando la división de investigación de KPMG patrocinó un estudio liderado por el profesor de Harvard, Dr. Robert Kaplan en conjunto con David Norton, denominado “La medición de los resultados en la empresa del futuro”. Las conclusiones de este estudio fueron dadas a conocer en el artículo “El Cuadro de Mando Integral”.

El cuadro de mando integral es un sistema de control estratégico de gestión que apunta a construir indicadores de desempeño claves, adecuados a la naturaleza de la empresa, al tipo de información de gestión estratégica que requieren sus ejecutivos y a los roles que éstos deben desempeñar.

Dichos indicadores claves de desempeño se construyen balanceados en medidas de costo, calidad y tiempo y permiten monitorear continua y sinérgicamente el cumplimiento de los objetivos estratégicos y de roles definidos inicialmente.

Se entiende entonces que el Cuadro de Mando Integral (CMI) traduce la misión y estrategia de una organización en un conjunto de medidas de actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición

estratégica. Es así que las empresas están empleando este enfoque de medición para desarrollar procesos de gestión decisivos, como por ejemplo:

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

### **2.2.2.1. PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

De acuerdo a lo establecido por Chavarría (2016) el CMI es la representación en una estructura coherente de la estrategia del negocio a través de acciones claramente encadenadas entre sí, medidas con los indicadores de desempeño, sujetas al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldadas por un conjunto de iniciativas o proyectos.

A continuación el autor de la investigación, especifica el esquema del Modelo del Cuadro de Mando Integral:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva de procesos internos
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

#### **PERSPECTIVA FINANCIERA**

La perspectiva financiera incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. El modelo del CMI plantea que la situación financiera de una organización no es más que el efecto que se obtiene de las medidas o acciones tomadas en las otras perspectivas, por lo tanto, los indicadores de la

actuación financiera indican si la estrategia de la empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a la creación de valor en la organización.

En esta perspectiva se definen objetivos e indicadores que permiten responder a las expectativas de los accionistas respecto de parámetros financieros de crecimiento, beneficios, retorno de capital y uso del capital. Adicionalmente, el CMI puede hacer que los objetivos financieros se adapten a la organización en las diferentes fases de su crecimiento y también del ciclo de vida (Chavarría, 2014).

### **PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

Chavarría (2014) coincide con Nogueira Rivera et.al. (2009) en que esta perspectiva define la propuesta de valor para los clientes objetivo. De esta manera, la generación de ingresos y por consiguiente, la generación de valor dependerá en gran medida del logro de los objetivos que aquí se plantean.

En esta perspectiva, se pueden seleccionar objetivos y medidas de entre tres clases de atributos que, si se satisfacen, permitirán a la empresa retener y/o ampliar sus negocios con los clientes de los segmentos definidos a través de una propuesta de valor superior. Las tres clases de atributos son:

- Liderazgo de producto: se centra en la excelencia de productos y/o servicios.
- Relaciones con los clientes: se centra en la capacidad para generar vínculos con los clientes, conocerlos y proporcionarles productos adecuados a sus necesidades.
- Excelencia operativa: se centra en proporcionar productos a un precio competitivo, atendiendo la calidad y funcionalidad que ofrecen.

### **PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS**

Los objetivos y mediciones de esta perspectiva están asociados a los procesos clave de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de las

expectativas tanto de clientes como de accionistas. Es recomendable que como punto de partida del despliegue de esta perspectiva se desarrolle la cadena de valor o modelo de negocios asociado a la empresa.

Los sistemas convencionales de medición de la actuación se centran únicamente en controlar, seguir y mejorar los indicadores de costo y calidad y los basados en la duración de los procesos de negocio existentes. En contraste, el enfoque del Cuadro de Mando Integral permite que las demandas de la actuación de los procesos internos se deriven de las expectativas de los clientes externos y concretos.

No obstante a lo anterior, el proceso operativo sigue siendo importante, y las organizaciones deben identificar las características de costo, calidad, tiempo y actuación que le permitirán entregar productos y servicios superiores a sus clientes (Chavarría, 2014).

### **PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles que son más importantes para la ejecución de la estrategia y que necesariamente deben estar alineados con los procesos internos críticos. En esta perspectiva se refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro.

Los objetivos y medidas de esta perspectiva sirven entonces como 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 de sus empleados (capital humano), el uso de la tecnología y la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones (capital de información) y en la creación de un clima cultural propio para fortalecer las acciones transformadoras del negocio (Chavarría, 2014).

## 2.3. LA EMPRESA

Con base en el criterio de Galarza (2015) la empresa es un sistema en el que se coordinan factores de producción, financiación y marketing para obtener sus fines.

De ésta definición se deducen las principales características de toda empresa:

- La empresa es un conjunto de factores de producción, entendiendo como tales los elementos necesarios para producir (bienes naturales o semielaborados, factor trabajo, maquinaria y otros bienes de capital); factores mercadotécnicos, pues los productos no se venden por sí mismos, y factores financieros, pues, para realizarlas otras tareas, es preciso efectuar inversiones y éstas han de ser financiadas de algún modo.
- Toda empresa tiene fines u objetivos, que constituyen la propia razón de su existencia.
- Los distintos factores que integran la empresa se encuentran coordinados para alcanzar sus fines. Sin esa coordinación la empresa no existiría; se trataría de un mero grupo de elementos sin conexión entre sí y, por tanto, incapaces de alcanzar objetivo alguno. Esa coordinación hacia un fin la realiza otro factor empresarial que es la administración o dirección de la empresa.
- La empresa es un sistema. Un sistema es un conjunto de elementos o subsistemas, interrelacionados entre sí y con el sistema global, que trata de alcanzar ciertos objetivos. Por consiguiente, de lo mencionado anteriormente se deduce la evidencia de que la empresa es un sistema.

### 2.3.1. TIPOS DE EMPRESAS

De acuerdo al criterio de Galarza (2015) existe una gran multitud de empresas y aunque comparten todas ellas los rasgos generales que se han utilizado para definir el concepto de empresa, sin embargo unas son muy diferentes de otras.

Por tanto, se toma el criterio del autor antes expuesto, para establecer el tipo de clasificación de las empresas, pese a que es difícil hacerlo, ya que las diferencias son tan grandes entre lo expresado por los diversos autores. Se destacan los siguientes:

1.- Según la naturaleza de la actividad económica que desarrolla se dividen en:

- Empresas del sector primario: como las agrícolas, ganaderas y pesqueras. Estas tratan de situar los recursos de la naturaleza en disposición de ser utilizados. De este tipo de empresas se excluyen las mineras.
- Empresas del sector secundario o transformadores, desarrollar una actividad productiva en sentido estricto, es decir existe una transformación de inputs en outputs. Agrupa a las empresas en mineras, industriales y de construcción, y se puede en el caso de la presente investigación incluir a las empresas agroproductivas.
- Empresas del sector terciario, constituye el colectivo más heterogéneo, comprende actividades tan diversas como: lavanderías, tintorerías, peluquerías, reparaciones, empresas de transporte, empresas de comunicaciones, empresas comerciales, empresas de hostelería, turismo y espectáculos, financieras, información y medios de comunicación social, asesoramiento y de asistencia especializada y profesional, empresas hospitalarias y de servicios sanitarios, enseñanza, entre otros.

2.- Según su dimensión o tamaño, se distingue tradicionalmente entre empresas grandes, medianas y pequeñas. Esta clasificación se puede hacer en función de los recursos propios, el número de empleados, el volumen de ventas, otros.

3.- Según su ámbito de actuación hablaremos de empresas locales, regionales, nacionales y transnacionales o multinacionales.

4.- Dependiendo de quién posea los medios de producción o el capital de la empresa se dividen:

- Empresas Privadas. Cuyo capital es propiedad de particulares, bien personas individuales o bien jurídicas según regula el derecho empresarial.
- Empresas Públicas. Cuyo capital es propiedad total del estado o siendo parcial su influencia en el sistema directivo es importante.

5.- Según su forma jurídica, se distingue entre:

- Empresas individuales.- En las empresas individuales existe un único propietario. El Código de Comercio lo denomina Empresario o comerciante individual. Se caracteriza porque asume todas las decisiones y tiene una responsabilidad ilimitada o lo que es lo mismo responde con todos sus bienes presentes y futuros frente a terceros.
- Empresas societarias.-Una sociedad mercantil surge cuando dos o más personas se obligan a poner en común dinero, bienes o industria para obtener lucro mediante actividades mercantiles. Por tanto en principio se requieren dos o más personas para el contrato de sociedad.

### **2.3.1.1. INTRODUCCIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPYMES)**

Con base en lo consultado por el autor, no existe un concepto o definición exacta de MIPYMES, ya que las variables de estas pequeñas y medianas empresas pueden cambiar de acuerdo a la economía del país donde producen.

Por ejemplo, una empresa cuyo volumen de ventas es \$10,000,000 anuales puede ser considerada MIPYME en un país y empresa grande en otro país. Así mismo, una empresa con un solo trabajador puede generar más ingresos que una empresa con 50 trabajadores si el capital social es mayor.(Cadena, 2017).

#### **DEFINICIÓN DE MIPYMES**

Tomando en cuenta el criterio de Cadena(2017) conoce como MIPYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas.

Sin embargo, estas pequeñas y medianas empresas con mucha frecuencia se enfrentan a las imperfecciones del mercado, como son las dificultades a la hora de obtener capital o crédito, sobre todo cuando se empieza a constituir este tipo de entidades económicas. Los escasos recursos de que disponen pueden también limitarles el acceso a las nuevas tecnologías o a la innovación (Cadena, 2017).

El autor ya expuesto, indica los diferentes tipos de actividades económicas en las que se destacan las MIPYMES como son:

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones

## **CLASIFICACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

Al momento de hacer comparaciones tanto en las investigaciones nacionales como internacionales, se determina que no existe una clasificación única para identificar a las pequeñas y medianas empresas. Los diferentes criterios que existen para clasificarlas, no permiten englobar en un solo concepto todos los elementos que establecen que una empresa sea pequeña o mediana.

Las diferentes clasificaciones varían dependiendo de los objetivos. Longenecker(2016), menciona que se ha utilizado una gran variedad de criterios, incluyendo valor total, tamaño, número de empleados, valor de los productos, ventas anuales y el valor neto.

En cambio, García (2014) argumenta que la clasificación de las MIPYMES puede ser con base en la inversión, organización, número de empleados, ingresos, marco legal y valor del capital invertido.

Una primera forma de clasificación es con base en los informes contables destinados a exponer la situación cuantitativa y cualitativa sobre del patrimonio de la empresa.

## **PROBLEMAS QUE ENFRENTAN LAS MIPYMES**

Con base en el criterio de Taylor (2016) las pequeñas y medianas empresas, pese a que presentan problemas, son claves para alcanzar a restablecer la economía y el nivel de competitividad de una región y de un país.

El autor mencionado en el párrafo anterior, llega a la conclusión que los problemas que enfrenta este sector, son múltiples y se puede lo puede reconocer de forma general, o específica en cada una de sus áreas, por lo cual se debe estar preparado para sobrellevar cualquier situación en contra, resolviéndola y continuando con las actividades operativas.

Entre los problemas más comunes se encuentran los siguientes:

**En el área administrativa:**

Son empresa de tipo familiar constituidas en base a las necesidades personales del dueño.

- Su estructura organizativa está poco diferenciadas.
- Carecen de sistemas administrativos modernos.

**En el aspecto financiero:**

- Afrontan dificultades de acceso al crédito debido a la falta de proyectos de inversión atractivos.
- Se caracterizan en recurrir al ahorro familiar como instrumento de capitalización e inversión.
- Presentan altos rendimientos sobre la inversión.
- Sus sistemas de cobranza son insuficientes.
- Se caracterizan por su reducido margen de ganancia, poca liquidez y rentabilidad.
- No cuenta con un adecuado control de actividades económico financieras ni con una evaluación correcta de sus costos.
- Desconocen los diversos instrumentos financieros
- En la Situación económica actual.
- Si bien la mayoría de las Pymes surgen como resultado del desempleo.
- Comparadas con las empresas grandes tienen menos posibilidades de crecimiento a causa de la reducida capacidad productiva.
- No cuentan con los medios ni con la capacidad para conseguir las mejores condiciones de compra; son empresas que continuamente están en peligro de cierre masivo por ser vulnerables a su ambiente económico.

**NATURALEZA DE LOS EMPRESARIOS DE LAS MIPYMES**

Para consideración del autor Cadena (2017) el dirigente, dueño o administrador de las pequeñas y medianas empresas, debe tener un actuar coherente y disciplinado en sus funciones, poseedor de virtudes, valores y características

que lo conviertan en un verdadero líder y que logre mantener un buen ambiente con su equipo de trabajo, para alcanzar las metas propuestas.

Entre las características más relevantes expresadas por el autor mencionado anteriormente, se encuentran las siguientes:

- Tiene una visión a corto plazo.
- Orienta la cultura organizacional de acuerdo con su personalidad.
- Concibe la capacitación como un gasto no como inversión.
- Tiene prioridad por el trabajo individual.
- Es más intuitivo que analítico.

### **LA ORGANIZACIÓN DE LAS MIPYMES**

Desde el punto de vista que se lo mire, y la finalidad que se espera de ella, para algunos autores la organización es una empresa que tiene finalidad de lucro, para otros será de beneficio social.

Para Taylor (2016) “Organizar una empresa es dotarla de todos los elementos necesarios para su funcionamiento: materia prima, herramientas, útiles, capitales, personal. Pueden hacerse en este conjunto de elementos dos grandes divisiones: el organismo material y el organismo social.

Solamente se refieren aquí al segundo. Provisto de los recursos materiales necesarios, el personal o cuerpo social debe ser capaz de desempeñar las seis funciones esenciales, es decir, ejecutar todas las operaciones que abarca la empresa.

Organización es la forma en que se dispone y asigna el trabajo entre el personal de la empresa, para alcanzar eficientemente los objetivos propuestos para la misma, estos deben ser claros cuantificables entendibles y escritos con un verbo en infinitivo.

La estructura organizacional es un medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos con eficacia.

## VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS MIPYMES

Es importante conocer las ventajas que presentan las pequeñas empresas para poder considerar su estudio y así lo muestra (Longenecker, 2016).

- Tienen gran capacidad para generar empleos, absorben una parte importante de la población económicamente activa;
- Asimilan y adaptan con facilidad tecnologías de diverso tipo, o producen artículos que generalmente están destinados a surtir los mercados locales y son bienes de consumo básico;
- Se establecen en diversas regiones geográficas, lo cual les permite contribuir al desarrollo regional
- Mantiene una gran flexibilidad por lo que se adaptan con facilidad al tamaño del mercado, aumenta o reducen su oferta cuando se hace necesario.
- El personal ocupado por empresa es bajo, por lo cual el gerente – que generalmente es el dueño – conoce a sus trabajadores y empleados, lo que le permite resolver con facilidad los problemas que se presenten.
- La planeación y organización del negocio no requiere de grandes erogaciones de capital, inclusive los problemas que se presentan se van resolviendo sobre la marcha;
- Mantienen una unidad de mando, lo que les permite una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y las operativas;
- Producen y venden artículos a precios competitivos, ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son excesivas;
- Existe un contacto directo y personal con los consumidores a los cuales sirve;
- Los dueños, generalmente tienen un gran conocimiento del área que operan, permitiéndoles aplicar su ingreso, talento y capacidades para la adecuada marcha del negocio.

Las desventajas de las pequeñas empresas que muestra Longenecker(2016) permite analizar las fallas y las oportunidades que se presentan en estas empresas para su estudio.

- Les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación.
- Viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas.
- Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, siempre se encuentran temerosos de las visitas de los inspectores;
- La falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.
- Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas; es muy difícil que pasen al rango de medianas empresas;
- Mantienen una gran tensión política ya que los grandes empresarios tratan por todos los medios de eliminar a estas empresas, por lo que la libre competencia se limita o de plano desaparece.
- Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños.
- Por la propia inexperiencia administrativa del dueño, éste dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto.

Es importante considerar las ventajas de las medianas empresas para que nos permita comparar o diferenciar con las pequeñas empresas; según Longenecker (2016)son las siguientes:

- Cuentan con una buena organización, lo cual les permite aplicarse y adaptarse a las condiciones del mercado y de la creciente población;
- Tiene una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios.

- Por su dinamismo tienen posibilidades de crecimiento y llegar a convertirse en una gran empresa.
- Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad para generar empleos.
- Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.
- Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.
- Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal de o los dueños del negocio.

Estas son las desventajas de la mediana empresa que permite desarrollar oportunidades, ya que con los datos propuestos se conoce más la importancia de este estudio.

- Mantienen altos costos de operación.
- No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.
- Sus ganancias no son muy elevadas; por lo cual, muchas veces se mantienen en el margen de operación y con muchas posibilidades de abandonar el mercado.
- No contratan personal especializado y capacitado por no poder pagar altos salarios.
- La calidad de la producción no siempre es la mejor, muchas veces es deficiente porque los controles de calidad son mínimos o no existen.
- No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, encuentran el problema de la fuga de su personal capacitado.
- Sus posibilidades de fusión y absorción de empresas son reducidas o nulas.
- Algunos otros problemas que enfrentan en forma cotidiana las medianas empresas son: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, deficiente atención al público, indiferencia frente a las quejas, precios

altos o productos de mala calidad, activos fijos excesivos, mala ubicación de sus plantas, descontrol de inventarios, problema en el pago de impuestos, problema con los inspectores, falta de financiamiento adecuado y oportuno, entre otros (Longenecker, 2016).

### **2.3.1.2. MIPYMES EN ECUADOR**

Las MIPYMES se dedican a la producción, servicios y comercio: Alimentos, confecciones, cerámica, gráfico, construcción, metalmecánica, electrónica radio, turismo y hotelería, servicios profesionales.

Las MIPYMES en Ecuador se encuentran en particular en la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social del país tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo. (Cadena, 2017).

De esta forma las MIPYMES se relacionan directamente con el desarrollo económico en todas las regiones del país. Pues si bien, al analizar los factores de crecimiento económico se determina que son las grandes empresas que aportan a la economía del país pero en realidad los resultados indican que el crecimiento depende en buena medida del desempeño de las MIPYMES.

Las pequeñas y medianas empresas al contar con estructuras más pequeñas es sencillo ajustarse a los requerimientos del mercado y de los clientes, sobre todo, si se trabaja con grandes empresas e igualmente pueden tener un trato más cercano con sus clientes.

También existen varias dificultades relacionadas con el éxito de estos emprendimientos de las MIPYMES, debido a la menor disponibilidad de recursos, acceso al crédito, limitantes para emprender procesos de desarrollo tecnológico, entre otros (Estupiñan, 2015).

### **2.3.2.LA EMPRESA AVÍCOLA Y SUS PARTICULARIDADES**

Para el criterio de Gaibor (2016) la necesidad de un desarrollo económico en una MIPYME no sólo se relaciona con la productividad y los factores que determinan su crecimiento, sino que, además, se basan en el planteamiento de estrategias que les permita desarrollar ventajas competitivas que apunten al crecimiento de las pequeñas empresas en el medio.

La industria avícola se conforma por una cadena de eslabones que inicia en el cultivo y comercialización de materias primas como el maíz, el sorgo y la soya principalmente; seguido de la producción de alimento balanceado, la crianza de aves, el procesamiento, la distribución, el transporte, la comercialización, el valor agregado y la exportación; dentro de cada uno de estos segmentos existen varios círculos humanos, tales como mayoristas, compañías comercializadoras, intermediarios, importadores, exportadores y almacenadoras. (Galarza, 2015).

Este autor igualmente afirma que el sector avícola ha demostrado importancia y desarrollo en la industria ecuatoriana por su actividad y dinamismo, logrando vincular a su crecimiento económico a otros sectores que son parte de la cadena agroindustrial, como el del maíz, el de soya y el balanceado, que contribuyen a los pequeños productores con las principales materias primas a utilizar para la producción, además de generar para la economía nuevos empleos y oportunidades laborales.

La industria avícola ecuatoriana, principalmente, se fundamenta en dos actividades: la producción de carne de pollo y la del huevo comercial; entre estas dos actividades pecuarias, sobresale muy por encima la crianza de pollos de carne.

Las actividades pecuarias y entre ellas la industria avícola ecuatoriana se encuentra normada y controlada por la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro "AGROCALIDAD" que reemplaza al anterior Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria (SESA).

Para desventaja de la avicultura ecuatoriana la regulación y control de este organismo da prioridad a la producción de bovinos, razón por la cual el sector avícola no tiene el apoyo suficiente del gobierno y así lograr un desarrollo sustentable y eficiente, a pesar de que tanto el huevo para plato como carne de pollo son las fuentes proteicas de origen animal más económicas y completas para el consumo humano.

Para algunos estudiosos del tema, la industria avícola nacional tiene características oligopólicas, pues aproximadamente el 60% del mercado es manejado por PRONACA, y el porcentaje restante se distribuye entre las siguientes empresas: Grupo Oro, Grupo Anhlazer, POFASA, Avícola Pradera, Andina, Agoyán Ambato, entre otras.

Adicionalmente, el 45% de la producción de materia prima registra la intervención de PRONACA, a través de los programas de fomento agrícola que esta empresa entrega a los medianos productores de maíz y soya.

Por lo tanto, a criterio del autor, la actividad avícola del Ecuador se caracteriza porque las empresas con suficiente capacidad son las que sobreviven en el mercado debido los grandes volúmenes de aves que manejan o al estar constituidas en una integración tanto vertical (reproductoras y aves comerciales) como horizontal (incubadora, cría de aves comerciales, planta de alimentos balanceados, canales de comercialización, transporte, entre otros).

### **2.3.2.1. PRODUCCIÓN**

De acuerdo a lo estudiado por el autor de la presente investigación, el sector avícola tiene un importante papel en la rama de la producción agropecuaria en el mercado, dando la posibilidad de brindar alimentos y productos que se encuentren dentro de las medidas de manejo, higiene y alimentación correcta, para satisfacer fundamentalmente la demanda de una población.

El Comité Nacional de Vigilancia Epidemiológica (Conave), es el gremio que desde hace 20 años agrupa al 75% de los productores de carne de pollo y el 12% de los productores de huevos de consumo en Ecuador. En promedio se

consumen 32 kg. de carne de pollo, superando a la carne de res (13 kg.) o de cerdo (10 kg). Este sector representó el 27% del PIB agropecuario y el 4,6% del PEA.

Se considera que 32 kilogramos de carne de pollo y 140 unidades de huevo, es el consumo promedio anual por habitante en nuestro país, según un comunicado de(Mero, 2016).

La cría de aves en el Ecuador está en aumento. Según la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua Espac-2012, del Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC), que realizó un análisis sobre la producción avícola del país, seis tipos de aves se crían en el territorio nacional. Estas son pollitos, pollitas, pollos y pollas; gallinas; patos; pavos; codornices y avestruces. La mayor producción de pollitos y pollos se concentra en la región Sierra, con un 62,33%.

La producción de pollo de engorde es un negocio en el que es necesario producir a escalas de gran volumen, para determinar una ganancia por unidad de producto. Las aves de engorde se venden por lo general, con un peso de 5 libras en adelante, en un tiempo de 7 semanas de crecimiento (Nuñez, 2015).

### **2.3.2.2. COMERCIALIZACIÓN**

La comercialización es una verdadera fuerza reguladora de la economía. Es la actividad que determina y orienta el destino que deben darse a los recursos a través de la especificación de los artículos que deben producirse; los mercados en los cuales deben venderse los productos y el establecimiento de precios dictados por la estructura de la demanda que no es otra cosa que la decisión y la capacidad de compra de los consumidores.

El transporte es un elemento importante dentro de la distribución física de los productos en nuestro caso utilizaremos personal requerido para la venta y entrega del producto al igual que un vehículo que mantenga las condiciones idóneas en un ambiente necesario para conservar la calidad, en un horario de entrega previamente establecido por nuestros intermediarios mediante un

cronograma de actividades previamente elaborado y planificado junto con el departamento de producción y ventas,

Para llevar a la mayoría del mercado un producto es necesario tomar en cuenta alguna herramienta que pueda de alguna manera aportar con ideas y pautas, es por esta que para el presente caso de estudio se considera a las 4P's que son, Producto, precio, plaza y promoción es la clasificación más directa para estructurar las variables y herramientas del marketing mix(Nasimba, 2017).

Con lo investigado por el autor, se recalca que aplicar estrategias de comercialización coherentes a las empresas avícolas, contribuye a la diferenciación competitiva y a la eficacia y eficiencia del marketing.

Es por ello que se considera importante, especificar ciertas características de las empresas avícolas:

- La comercialización de la empresa avícola, es una variable estructural, modificable a largo plazo. El diseño de un canal de distribución implica decisiones y relaciones contractuales con otras empresas e inversores que influyen a largo plazo.
- Es una variable imprescindible para la venta del producto. Sus funciones influyen en el precio de venta final y en el mensaje de la empresa.
- Es una variable que dificulta el control del producto por parte del fabricante, a causa del poder de determinados intermediarios y la posible escasez de canales disponibles.
- Es una variable que influye en los otros componentes del marketing mix.

Para el criterio del autor Montilla (2014)el canal de comercialización de un producto, está formado por individuos o compañías que se encargan de su transferencia física y propiedad sin modificarlo. Porque cuando esto ocurre, entonces nace un nuevo producto.

Entonces, para que un intermediario sea considerado como canal de un producto, debe adquirir su propiedad de parte del fabricante o intermediario (canal), y luego venderlo a otro o al consumidor final.

El sistema de comercialización puede incluir participantes o canales primarios (mayoristas o minoristas). También pueden tomar parte participantes especializados.

Esto incluye empresas de transporte, agentes de carga, almacenadoras, comisionistas y comercializadores del producto. El canal de comercialización, es uno de los cuatro componentes del sistema de mercadeo, junto con el producto, el precio y el mercado o plaza.

Los canales de distribución se pueden clasificar en:

- **CANALES DE BIENES DE CONSUMO**

Montilla (2014) establece que los canales se dividen en:

**Canal directo.**-Es aquel que va del productor al consumidor. Este canal es el más simple e inmediato que existe para distribuir bienes de consumo, pues no involucra a intermediarios.

**Canal detallista.**-La distribución sigue el esquema productor – minorista – consumidor. Incluye las grandes cadenas de supermercados y almacenes.

Es el canal más visible para el consumidor final. Frecuentemente, las compras que implican al público en general se realizan a través de este canal.

**Canal mayorista.**-La distribución se realiza según el esquema: productor- mayorista- detallista- consumidor. La distribución de productos medicinales, ferreteros y alimenticios se realiza usando este canal.

Los bienes de gran demanda generalmente se distribuyen por estos canales. Esto hace posible que los fabricantes cubran todo el mercado.

**Canal agente/intermediario.**-Sigue el patrón productor – agente – detallista – consumidor. En lugar de utilizar el canal de mayoristas, los productores prefieren incorporar agentes intermediarios o comisionistas para llegar sus productos al mercado detallista.

Los productos se venden generalmente a las grandes compañías detallistas. Este esquema es muy frecuente en las cadenas de distribución de alimentos perecederos y el petróleo.

**Canal doble.**-La venta del producto del productor al consumidor se hace siguiendo el esquema: fabricante, agente/intermediario, mayorista, detallista, consumidor.

Los fabricantes, a veces, recurren a agentes intermediarios. Estos, a su vez, emplean a mayoristas que venden a las grandes cadenas de tiendas o a las tiendas pequeñas.

- **CANALES PARA DISTRIBUCIÓN DE BIENES INDUSTRIALES**

Esta clase de canales distribuyen materias primas y otros productos cuyos consumidores finales son otras empresas que los emplean en la manufactura de nuevos productos.

La distribución de los productos industriales es diferente a la distribución de los productos de consumo. En este tipo de distribución se emplean cuatro canales.

**Canal directo (Productor – usuario industrial).**-Es el más usual para la adquisición de productos de uso industrial, puesto que es el más corto y directo.

En este canal se encuentran los fabricantes que compran grandes volúmenes de materia prima, suministros, equipos o materiales procesados a otros fabricantes.

Los fabricantes o productores utilizan su propia fuerza de ventas para el mercadeo y venta de sus productos.

**Distribuidor industrial.**-Sigue el esquema productor, distribuidor industrial, usuario industrial. Los fabricantes utilizan como intermediarios a los distribuidores industriales para vender a sus clientes. Un ejemplo de esto son los fabricantes de aires acondicionados.

**Canal agente/intermediario.**-El intermediario puede ser el productor, el agente o el usuario industrial. Es un canal muy útil para las compañías que no poseen un departamento de ventas propio.

**Canal agente/intermediario – distribuidor industrial.**-Aquí el intermediario puede ser distribuidor industrial, el productor, el agente o el usuario industrial. Este tipo de canal se usa cuando el esquema de ventas no permite vender al usuario industrial directamente.

- **CANALES DE DISTRIBUCIÓN SERVICIOS**

Debido a la naturaleza de los servicios que se prestan, estos canales originan variadas necesidades especiales de distribución.

**Productor – consumidor.**-La intangibilidad de los servicios que se prestan requieren de contactos personales entre el fabricante/productor y el consumidor. Esto ocurre tanto en el proceso de producción como en la actividad de venta derivada.

**Productor – agente – consumidor.**-Aquí no necesariamente se requiere el contacto personal entre el productor y el consumidor para cumplir con la distribución del servicio. Entonces, entra como parte activa el agente o intermediario.

- **CANALES MÚLTIPLES DE DISTRIBUCIÓN O DE DISTRIBUCIÓN DUAL**

Se emplean varios canales para cubrir mejor el mercado.

- **CANALES NO TRADICIONALES**

Sirven para establecer diferencias entre un producto y otro de distintas compañías (competidores).

- **CANALES INVERSOS**

Estos se utilizan cuando los productos son retornados al fabricante por reparación o reciclaje, pero esta se hace por canales de distribución distintos.

## CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

### 3.1. LOCALIZACIÓN

La presente investigación se realizó en la pequeña empresa Avícola Maratea, localizada en la ciudad de Calceta, cantón Bolívar, provincia de Manabí, con una extensión total de 537,8 km<sup>2</sup>. Su clima es tropical, en invierno hay mucha menos lluvia que en verano, la precipitación es de 903 mm, su temperatura media anual es 25.7 ° C.

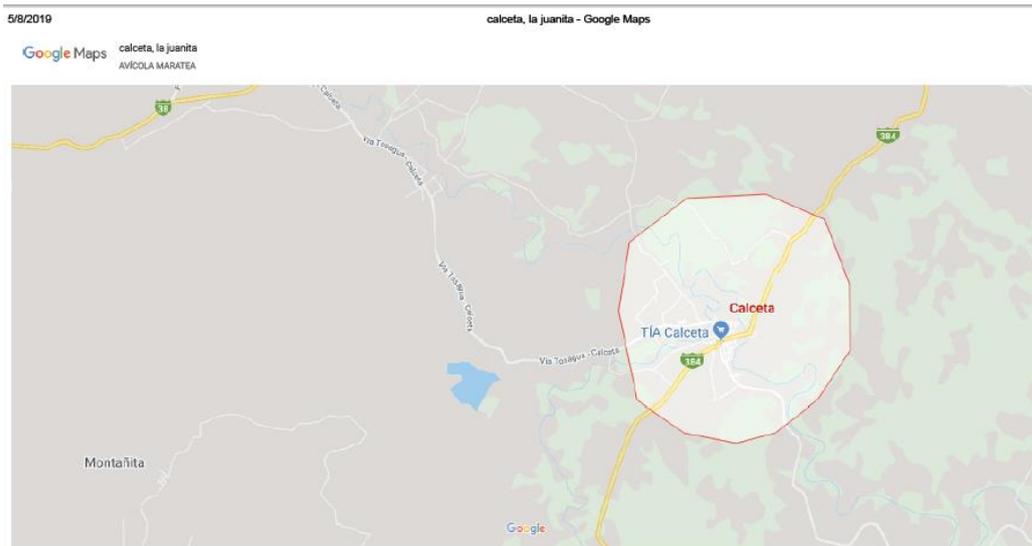


Figura 3 1 Ubicación de Avícola Maratea. Fuente: Google maps.

### 3.2. DURACIÓN

La investigación se desarrolló en un período comprendido de doce meses.

### 3.3. VARIABLES DE ESTUDIO:

- Metodología para el control de gestión en la pequeña empresa Avícola Maratea.
- Niveles de producción y comercialización de la pequeña empresa Avícola Maratea.

### 3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Existen diferentes tipos de investigación, sin embargo, el autor del presente trabajo, consideró el criterio de Ortiz (2014), en donde expresa lo siguiente:

La **investigación exploratoria** se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si se desea indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.

Para dar respuesta al problema formulado fue necesario aplicar una investigación exploratoria, con el objetivo de destacar los aspectos fundamentales relacionados con la elaboración de una metodología para el control de gestión en la pequeña empresa Avícola Maratea, de manera que permita la definición de los procedimientos adecuados a este tipo de empresa.

De igual manera define la **Investigación descriptiva** como aquella que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice.

Por tal motivo se aplicó una investigación descriptiva al momento de caracterizar el comportamiento actual de la empresa, aplicando un sistema de variables que permitió caracterizar los elementos relacionados con la salud financiera de la empresa, el análisis del comportamiento de las variables estratégicas, lo que permitió determinar la orientación estratégica de la empresa avícola Maratea.

La **Investigación bibliográfica** es aquella que se aplica por medio de la búsqueda de información, sobre el tema a investigar, de una manera organizada y sistemática. Este tipo de investigación es la que se realiza apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie.

Se aplicó este tipo de investigación para la búsqueda de información que permitió argumentar los antecedentes, así como la formulación del marco teórico con los principales elementos conceptuales que sustentaron el diseño de la metodología para el control de gestión ajustada a las características de la empresa avícola Maratea.

Para la **Investigación de campo** se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones.

Con el objetivo de recopilar información se realizó el despliegue de las técnicas definidas para la obtención de los datos que permitieron desarrollar las etapas del estudio, partiendo de un diagnóstico inicial del control de gestión de la empresa objeto de estudio, para luego indagar acerca de los indicadores que más se ajustaban a las características de la empresa y que se tuvieron en cuenta en la metodología propuesta.

### **3.5. MÉTODOS**

Se aplicó el **método inductivo** para la recolección de la información, así como en la elaboración del marco teórico, al establecer los elementos conceptuales del control de gestión, desde lo general a lo particular, tomando como referencia las metodologías creadas para este fin.

Por su parte el **método deductivo** fue aplicado en la elaboración de las conclusiones y recomendaciones, a partir de los resultados obtenidos en el proceso de investigación.

Se aplicó también el **método analítico sintético** en la presente investigación, esencialmente al momento del procesamiento de la información recopilada, durante la primera etapa del proyecto en la elaboración de los antecedentes, el planteamiento y formulación del problema lo que permitió extraer los elementos fundamentales para fundamentación de los objetivos de trabajo. Además se tuvo en cuenta durante la elaboración del marco teórico, las conclusiones y las recomendaciones para la solución al problema de investigación.

El **método estadístico** se utilizó para el procesamiento de la información, mediante la tabulación de las ponderaciones dadas por los expertos en la determinación de los indicadores para el control de gestión, agrupados en las cuatro perspectivas del CMI.

El **método Delphi** se aplicó para la definición, por el equipo de expertos, de los indicadores que se tuvieron en cuenta en la metodología de control de gestión propuesta, agrupados en las cuatro perspectivas del CMI. Este método se basa en el desarrollo de rondas, mediante las cuales los expertos emiten sus criterios y votación para la selección de los indicadores para el control de gestión que más se ajustan a las características de una empresa avícola.

Con el conteo de los votos negativos dados por los expertos, se calcula para cada indicador el Coeficiente de concordancia Cc:

$$Cc = 1 - Vn/Vt$$

Donde,

Cc: Coeficiente de concordancia

Vn: Cantidad de votos negativos

Vt: Cantidad de votos totales

Se seleccionan aquellos indicadores cuyo  $Cc \geq 0,60$ .

### 3.6. TÉCNICAS

Para el desarrollo práctico de la investigación, recogida y procesamiento de la información se aplicaron las siguientes técnicas:

- **Observación:** se aplicó para diagnosticar la situación actual de la pequeña empresa Avícola Maratea en cuanto a la forma en que se realiza el proceso productivo, la organización y control de los resultados.

- **Entrevista:** se le realizó al gerente propietario de la Avícola Maratea, con la finalidad de conocer la administración y métodos de control de gestión que está empleando en la actualidad.
- **Encuesta:** se aplicó a los trabajadores de la empresa con el objetivo de recoger información sobre las funciones y situación actual de la empresa, para la identificación de las falencias relacionadas con el control de su gestión.
- **Matriz DAFO ponderada (impactos cruzados):** el cruzamiento de las variables estratégicas Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades mediante los valores ponderados dados por el equipo de trabajo, permitió identificar la orientación estratégica de la empresa avícola Maratea.
- **Técnica de consenso:** para la identificación de los procesos internos y selección de los procesos claves de la empresa.
- **Revisión documental:** para la obtención de información registrada en informes y cierres contables, necesaria para el diagnóstico de la salud financiera de la empresa.

### 3.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la aplicación de los instrumentos de la investigación con el objetivo de recopilar la información, se consideró como población estadística el personal directivo y los trabajadores de la empresa avícola Maratea, alcanzando un total de 8 personas, por lo que se aplicó la técnica de censo, no siendo necesario calcular tamaño de muestra.

### 3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo a los objetivos planteados se establecieron las fases que se detallan en el procedimiento de la investigación, ilustrado en la figura 3.2.

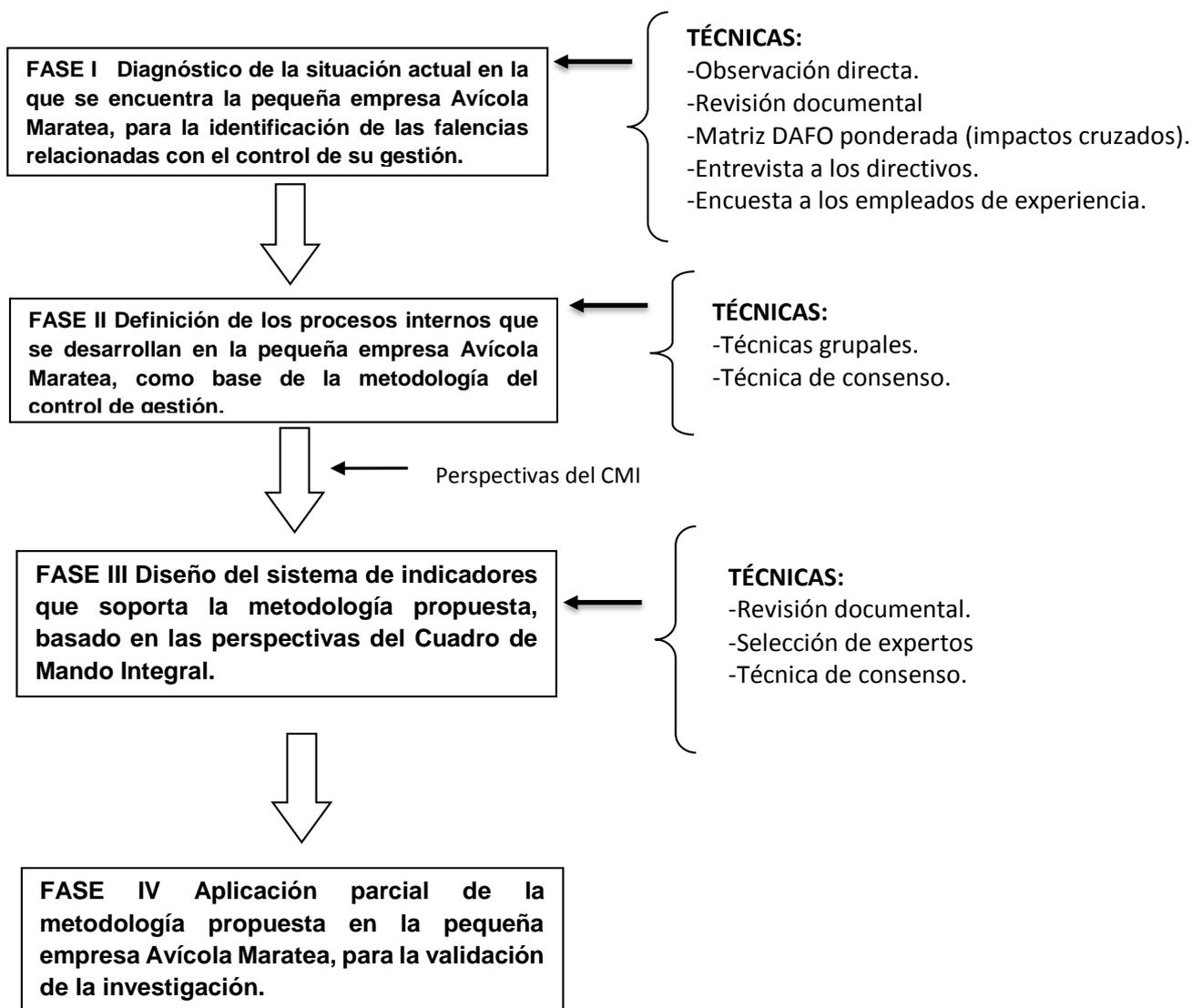


Figura 3 2 Fases de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

### **3.8.1. FASE I. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA QUE SE ENCUENTRA LA PEQUEÑA EMPRESA AVÍCOLA MARATEA, PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LAS FALENCIAS RELACIONADAS CON EL CONTROL DE SU GESTIÓN.**

- Caracterización de la empresa objeto de estudio por el sistema de variables.

- Determinación de los principales ratios financieros para evaluar la salud financiera de la empresa.
- Identificación de la orientación estratégica de la empresa a partir de la matriz DAFO ponderada (impactos cruzados).
- Realización de entrevista al gerente propietario y encuesta a los trabajadores para la obtención de información de la situación actual de la empresa avícola Maratea, y poder determinar las falencias existentes en el control de los resultados de su gestión.

### **3.8.2. FASE II DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS INTERNOS QUE SE DESARROLLAN EN LA PEQUEÑA EMPRESA AVÍCOLA MARATEA, COMO BASE DE LA METODOLOGÍA DEL CONTROL DE GESTIÓN.**

- Conformación del equipo de trabajo para la identificación y listado de los procesos internos.
- Selección de los procesos claves aplicando la metodología propuesta por Parra Ferié (2005).

### **3.8.3.FASE III DISEÑO DEL SISTEMA DE INDICADORES QUE SOPORTA LA METODOLOGÍA PROPUESTA, BASADO EN LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.**

- Revisión de la literatura especializada para la identificación de indicadores que pueden ser útiles y necesarios en el control de gestión de una empresa avícola.
- Selección del equipo de expertos y aplicación del cuestionario de experticidad.
- Aplicación del método Delphi para la selección de los indicadores para el control de gestión que se ajustan a las características de la empresa avícola.

- Estructuración del sistema de indicadores para la empresa avícola Maratea.

#### **3.8.4. FASE IV APLICACIÓN PARCIAL DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA EN LA PEQUEÑA EMPRESA AVÍCOLA MARATEA, PARA LA VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.**

- Establecimiento de patrones de comparación para cada indicador
- Estructuración del mecanismo de control visual (responde a los colores del semáforo) y temporal
- Aplicación de la técnica de semaforización para la visualización de los resultados de los indicadores que se proponen.

# CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

## 4.1.DESARROLLO DE LA FASE 1

El investigador conjuntamente con el gerente propietario de la Avícola Maratea, se reunieron para trabajar sobre la aplicación del sistema de variables para caracterizar la empresa, con la finalidad de identificar los aspectos internos y externos que se relacionan con Maratea, detallando sus características, la cual se muestra en la tabla 4.1., considerando que es una metodología creada por los autores (Hernández, Marqués, Medina, Negrín, & Noguera, 2014).

Tabla 4 1 Variables de caracterización de la empresa.

VARIABLES	CARACTERIZACIÓN
	La Pequeña Empresa Avícola Maratea, se encuentra ubicada en el Km. 1 Sector la Juanita-Vía Quiroga, perteneciente al Cantón Bolívar, que lindera al norte con el Cantón Chone, al sur con el Cantón Junín, al Este con el Cantón Tosagua y al Oeste con el Cantón Pichincha.
	En cuanto al tema tributario, la Pequeña Avícola Maratea se encuentra registrada en la base de datos del Servicio de Rentas Internas, de la siguiente manera:
<b>Límite y frontera</b>	RUC: 1305558635001 APELLIDOS Y NOMBRES: Navarrete Schettinilvan Marcelo NOMBRE COMERCIAL: Avícola Maratea CLASE DE CONTRIBUYENTE: Otros CALIFICACIÓN ARTESANAL: s/n OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD: No
	<b>Principales proveedores:</b> Ivan López (Tosagua) Bionutrición (Tosagua) Walther Cevallos (Calceta) Eddy Zamora (Calceta) Zoonutrición (Manta)
<b>Medio o entorno</b>	<b>Principales clientes:</b> Silvio Zambrano (Calceta) Vicente Loor (Calceta) Tienda San Clemente (San Clemente) Julio García (Calceta) Comercial Ureta (Tosagua)

---

	<p><b>Misión:</b> Somos una pequeña empresa avícola eficiente, productora de huevos, que busca satisfacer las necesidades de nuestros clientes, con productos de excelente calidad y precios cómodos, con el apoyo de un equipo de trabajo dedicado y capacitado.</p> <p><b>Visión:</b> Ser una empresa reconocida a nivel nacional en el mercado avícola, por medio del mejoramiento productivo y de gestión de calidad, de acuerdo a las exigencias del mercado, contribuyendo al desarrollo económico, de los diferentes sectores aledaños, apoyándonos siempre en los principios éticos y morales.</p> <p><b>Objetivos estratégicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Producir huevos de calidad a través de una buena alimentación y manejo adecuado del sistema de comercialización aplicado por la empresa.</li> <li>-Incrementar la rentabilidad para la Pequeña Empresa Avícola Maratea, durante sus determinados períodos económicos.</li> <li>-Establecer compromisos duraderos con sus proveedores, para mantener las relaciones comerciales y no desequilibrar los procesos de compras, para evitar afectaciones en la Avícola Maratea y sobre todo en su área de producción.</li> <li>-Contribuir al desarrollo agroindustrial de la zona norte del Ecuador.</li> </ul> <p><b>Variables estratégicas: DAFO</b></p> <p><b>Debilidades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Escasa formación gerencial del personal.</li> <li>2.- Manejo no productivo del desperdicio de materia prima.</li> <li>3.- Flota de transporte insuficiente.</li> <li>4.- No cuenta con un diseño de publicidad.</li> <li>5.- Los empleados no reciben capacitación.</li> </ol> <p><b>Amenazas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Disminución del precio del producto, en varias épocas del año.</li> <li>2.- Competencia con grandes productores del mercado local y nacional.</li> <li>3.- Impacto ambiental del proceso de beneficio del producto.</li> <li>4.- Desastres naturales.</li> <li>5.- Incremento de impuestos.</li> </ol> <p><b>Fortalezas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.-Lote de terreno apto para la ampliación de la actividad avícola.</li> <li>2.- Cultura organizacional orientada a la satisfacción del cliente.</li> <li>3.- Control de calidad estricto en la recepción de la materia prima.</li> <li>4.- Oferta de producto de calidad.</li> <li>5.- Trabajo en equipo.</li> </ol> <p><b>Oportunidades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Disponibilidad de instalaciones y maquinaria existente.</li> <li>2.- Oferta y disponibilidad del producto todo el año.</li> <li>3.- Acceso a nuevos mercados.</li> <li>4.- Lanzar una marca propia del producto.</li> <li>5.- Acceder a créditos de la banca pública o privada.</li> </ol>
<p><b>Procesos</b></p>	<p>Los principales procesos de la empresa son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión administrativa financiera.</li> <li>• Compra de pollitos.</li> <li>• Compra de materia prima.</li> <li>• Compra de medicamentos.</li> <li>• Elaboración de fórmula de engorde.</li> </ul>

---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención médica a las pollas.</li> <li>• Producción de huevos.</li> <li>• Recogida y selección de los huevos.</li> <li>• Limpieza, recogida y mantenimiento del área de producción.</li> <li>• Elaboración de rutas.</li> <li>• Comercialización y distribución del producto.</li> </ul>
<b>Cartera de productos/servicio</b>	- Comercialización y distribución de huevos. -Comercialización y distribución de pollas (cuando terminan su ciclo reproductivo).
<b>Transformación</b>	Se compran los pollitos recién nacidos, se los cría (alimentos y medicamentos) por 35 semanas aproximadamente, para que empiecen su producción, luego se empacan en las cubetas para ser comercializados y distribuidos.
<b>Recursos del sistema</b>	Agua Maíz Aceite Soya Harina de pescado Vacunas Cubetas
<b>Resultado</b>	PRODUCCIÓN DIARIA: 150 cubetas PRODUCCIÓN SEMANAL: 1050 cubetas DISTRIBUCIÓN DE HUEVOS POR RUTAS 3 VECES A LA SEMANA (VENTA AL POR MAYOR): 600 cubetas DISTRIBUCIÓN LOCAL DE MANERA DIARIA: 450 cubetas VENTA DE POLLAS: 4500 a partir de los 18 meses

Fuente: Elaboración propia.

Con base en los objetivos planteados, se aplicó la **ficha de observación** (ver anexo 1) a la pequeña empresa avícola Maratea, ilustrada en la tabla 4.2 y gráfico 4.1 con la finalidad de recoger información acerca de la situación actual en la que se encuentra la avícola, y así identificar las falencias relacionadas con el control de su gestión.

Tabla 4 2 Ficha de observación.

<b>FICHA DE OBSERVACIÓN</b>		
<b>SIEMPRE</b>	<b>NUNCA</b>	<b>NO APLICA</b>
<b>9</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
75,00%	16,67%	8,33%

Fuente: Elaboración propia.

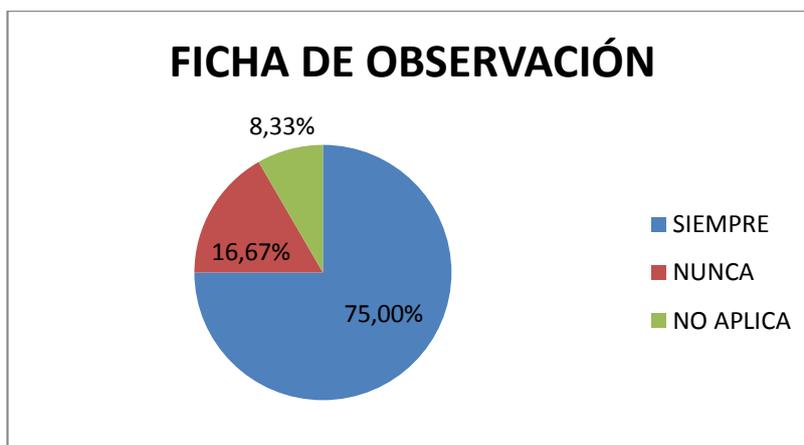


Gráfico 4 1 Ficha de observación. Fuente: Elaboración propia.

Se utilizó una valoración de SIEMPRE, NUNCA y NO APLICA para calificar los diferentes aspectos seleccionados por el investigador, en donde se pudo observar que la escala de SIEMPRE, prevaleció en la mayoría de los aspectos realizados en las diferentes áreas, de la Pequeña Empresa Avícola Maratea.

Sin embargo, se observaron dos aspectos que NUNCA se realizan en la pequeña empresa Avícola Maratea.

Y por último existe el aspecto referente a que, si se desechan residuos que afectan al ambiente, y se observó que el desperdicio de las pollas, se vende como abono orgánico.

Con todo lo expuesto anteriormente, la pequeña empresa avícola Maratea, debe potenciar o aprovechar los aspectos positivos, y buscar los mecanismos necesarios para mejorar en los dos que nunca se realizan, con la finalidad de mejorar en sus procesos y optimizar la mayor cantidad de recursos, para aumentar sus niveles de producción y por ende de ventas-ganancias.

La **revisión documental** se utilizó para recaudar información sobre la avícola Maratea, y así poder determinar sus principales ratios financieros del año 2018, con sus respectivos análisis, los mismos que se demuestran a continuación:

$$\text{INDICE DE ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{TOTAL ACTIVOS}} = \frac{33900,00}{91615,00} = 0,370026742$$

De acuerdo al índice de endeudamiento, la pequeña empresa avícola Maratea, se encuentra en el rango indicado, ya que refleja un 0,37 sobre 1, lo que quiere decir que por cada dólar que la avícola posee, \$0,37 le pertenece a endeudamiento con terceros, por lo que no presenta sobreendeudamiento y podría acceder a nuevas fuentes crediticias, de ser el caso que lo requiera.

$$\text{INDICE DE SOLVENCIA} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \frac{8955,00}{5800,00} = 1,543965517$$

De acuerdo al índice de solvencia, la pequeña empresa avícola Maratea, se encuentra por encima del rango indicado, al reflejar 1,54 sobre 1, lo que significa que por cada dólar de pasivo de la avícola, ésta mantiene \$1,54 de activo, para cubrir con las necesidades. Por tanto se concluye que Maratea es una empresa solvente.

$$\text{INDICE ESTRUCTURAL} = \frac{\text{PATRIMONIO}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = \frac{60715,00}{91615,00} = 0,662718987$$

De acuerdo al índice estructural, esta empresa mantiene un 0,66 de Patrimonio sobre 1 de activo total, lo que quiere decir que posee un significativo Patrimonio sobre el activo total de la empresa, y que incluso podría utilizarlo para aumentar la producción de la avícola, como también mantenerlo de un año a otro sin problema alguno.

$$\text{MARGEN NETO DE UTILIDAD} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}} = \frac{27011,82}{82620,00} = 0,32694045$$

El Índice de margen neto de utilidad de esta empresa avícola, refleja un 0,32 lo que quiere decir que mantuvo una utilidad del 32% en la relación al 100% de sus ventas netas totales, siendo un indicador de suma importancia, ya que demuestra la utilidad neta o final que obtuvo la empresa. Otro factor importante de mantener utilidad, es que habla bien de la administración y gestión realizada por su gerente propietario, así como el beneficio que el mismo recibe.

<b>MARGEN OPER. DE UTILIDAD= UTILIDAD OPER.≡</b>	27363,82	=	0,33120092
VENTAS NETAS	82620,00		

De acuerdo al índice de Margen Operacional de Utilidad, se refleja un 0,33 de Utilidad Operacional sobre el 1 de Ventas Netas Totales, lo que evidencia que la operación de la avícola es buena y por ende se obtienen ganancias en un 33%. Es importante recalcar que toda empresa se crea con la finalidad de tener utilidades operacionales y/o netas, y cuando se reflejan en ambos indicadores se alcanza una estabilidad empresarial óptima y la Avícola Maratea es una de ellas.

Así mismo, se determinó la orientación estratégica de la avícola, a partir de la **matriz DAFO ponderada (impactos cruzados)**, propuesta por Olivera(2007). Lo primero que se debe considerar para su elaboración, es la selección de escala, la cual tiene sus características propias, ventajas y desventajas, por tanto se debe escoger de acuerdo a la relación dada con la investigación, en éste caso se tomó la escala de 1-5, que es la más utilizada en el continente americano.

#### **Escala de cinco valores donde:**

- 1:** no existe incidencia
- 2:** existe poca incidencia
- 3:** existe incidencia
- 4:** existe mediana incidencia.
- 5:** existe una incidencia determinante.

Luego se procedió a ponderar cada una de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, realizando la sumatoria e identificando las que son de mayor puntuación, ilustrado en la figura 4.1.

	O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5	Σ
F1	5	4	4	4	2	3	5	1	3	1	32
F2	2	3	3	5	1	1	4	4	2	1	26
F3	1	4	5	5	2	4	5	3	3	1	33
F4	5	5	5	5	2	5	5	3	1	1	37
F5	4	4	4	4	1	3	3	3	1	1	28
D1	1	4	4	4	2	2	5	3	2	2	29
D2	1	2	2	3	1	2	3	5	3	1	23
D3	3	4	5	4	1	4	5	1	2	1	30
D4	3	4	5	5	2	3	5	2	1	1	31
D5	4	3	4	4	1	2	4	4	2	1	29
Σ	29	37	41	43	15	29	44	29	20	11	

Figura 4 1 Sumatoria por filas y columnas. Fuente: Elaboración propia.

De la sumatoria horizontal y vertical de los valores ponderados en la matriz DAFO, ilustrada en la figura anterior se obtuvieron las variables estratégicas más relevantes de la empresa Avícola, resultando aquellas de valores totales más altos, las cuales son:

- Fortaleza 3, Control de calidad estricto en la recepción de la materia prima.
- Fortaleza 4, Oferta de producto de calidad.
- Debilidad 3, Flota de transporte insuficiente.
- Debilidad 4, No cuenta con un diseño de publicidad.
- Oportunidad 3, Acceso a nuevos mercados.
- Oportunidad 4, Lanzar una marca propia del producto.
- Amenaza 1, Disminución del precio del producto, en varias épocas del año.
- Amenaza 2, Competencia con grandes productores del mercado local y nacional.
- Amenaza 3, Impacto ambiental del proceso de beneficio del producto.

Para la definición del posicionamiento estratégico con la matriz DAFO, que significa la posición que debe regir las estrategias a seguir por la avícola, se

realizó la sumatoria de los valores de cada cuadrante y se seleccionó el cuadrante con mayor valor, demostrado en la figura 4.2.

	O1	O2	O3	O4	O5	Σ	A1	A2	A3	A4	A5	Σ
F1	5	4	4	4	2	19	3	5	1	3	1	13
F2	2	3	3	5	1	14	1	4	4	2	1	12
F3	1	4	5	5	2	17	4	5	3	3	1	16
F4	5	5	5	5	2	22	5	5	3	1	1	15
F5	4	4	4	4	1	17	3	3	3	1	1	11
Σ	17	20	21	23	8	89	16	22	14	10	5	67
D1	1	4	4	4	2	15	2	5	3	2	2	14
D2	1	2	2	3	1	9	2	3	5	3	1	14
D3	3	4	5	4	1	17	4	5	1	2	1	13
D4	3	4	5	5	2	19	3	5	2	1	1	12
D5	4	3	4	4	1	16	2	4	4	2	1	13
Σ	12	17	20	20	7	76	13	22	15	10	6	66

Figura 4.2 Sumatoria de las ponderaciones por cuadrante. Fuente: Elaboración propia.

El cuadrante con mayor puntuación fue el **ofensivo** por lo que la empresa avícola Maratea, debe enfocarse en potenciar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

Se recomienda entonces una **Estrategia Ofensiva**, de expansión y desarrollo, orientada a la Maximización Fortalezas - Maximización oportunidades, con la finalidad de protegerse de los efectos del entorno, ya que la organización sólo tiene control e influencia directa sobre lo intrínseco.

Potenciando las fortalezas (Lote de terreno apto para la ampliación de la actividad avícola, Cultura organizacional orientada a la satisfacción del cliente, Control de calidad estricto en la recepción de la materia prima), se podrán aprovechar las oportunidades (Disponibilidad de instalaciones y maquinaria existente, Oferta y disponibilidad del producto todo el año, Acceso a nuevos mercados), con lo cual la pequeña empresa avícola Maratea, podrá expandir su área de producción y llegará a nuevos mercados, aumentando sus ventas para el beneficio general de la misma.

Se realizó la **entrevista** al gerente propietario y **encuesta** a los trabajadores, para la obtención de información de la situación de la empresa avícola Maratea, y poder determinar las falencias existentes en el control de los resultados de su gestión.

De acuerdo a la entrevista realizada al Gerente-Propietario de la pequeña empresa avícola Maratea, (ver anexo 2) se obtuvo información relevante referente a su administración y gestión interna realizada.

- Esta empresa se creó hace diez años aproximadamente, siendo desde ese entonces su Gerente-Propietario el Sr. Marcelo Ivan Navarrete Schettini.
- Se pudo constatar que no contaba con una planificación estratégica, se podría decir que por despreocupación, según mencionó el propio gerente. Es por ello que fue necesario realizar de manera conjunta la definición de los elementos fundamentales de la planificación estratégica, por lo cual se procedió a realizarla de manera conjunta, entre el investigador-gerente propietario.
- Así mismo, comentó que en su avícola Maratea, se promueve el trabajo en equipo, por lo que siempre intenta que trabajen unidos, para alcanzar los objetivos de manera conjunta y darse el apoyo necesario de ser el caso.
- Cuando un trabajador no demuestra su máximo potencial, lo reúne a conversar, para conocer si tiene algún problema laboral o personal, y así buscar una solución entre ambas partes.

- El Gerente-Propietario de la avícola Maratea, conoce e identifica perfectamente a sus principales competidores, entre los cuales mencionó a la Avícola Mía de la ciudad de Calceta, y Avepechichal del cantón Junín, recalcando que ambos cuentan con mayor inversión y por ende producción.
- El Sr. Navarrete respondió que considera que el elemento que distingue a su avícola de la competencia, es el hecho que él mismo realiza las ventas, tratando de manera personal con sus clientes, en donde llega a conocer sus necesidades y realizan acuerdos mutuos.

Caracteriza el mercado en donde participa de la siguiente manera:

- PRODUCTOS (Comercialización y distribución de huevos, comercialización y distribución de pollas, cuando terminan su ciclo reproductivo).
- CLIENTES (Silvio Zambrano – Calceta, Vicente Loor – Calceta, Tienda San Clemente – San Clemente, Julio García – Calceta, Comercial Ureta – Tosagua).
- SISTEMAS DE COMERCIALIZACIÓN (Al por mayor – venta indirecta, y al por menor – venta directa con los consumidores).
- Mientras que la caracterización a sus PROVEEDORES es: Iván López – Tosagua, Bionutrición – Tosagua, Walther Cevallos – Calceta, Eddy Zamora – Calceta, Zoonutrición – Manta.
- Los SISTEMAS DE NEGOCIACIÓN son: Compras al por mayor y menor, con formas de pago al contado y crédito.

Los procesos internos en la Pequeña Empresa Avícola Maratea, se encuentran definidos pero de forma empírica, es decir de acuerdo a la experiencia propia, más no cuentan con diagramas de procesos ni fichas de procesos.

En la actualidad controlan sus resultados, por medio de la comparación y análisis de los niveles de producción proyectados versus los reales, de igual manera se lo realiza con las ventas; siendo medidos en períodos semestrales.

Y los indicadores que utiliza para medir sus resultados son:

- Niveles de producción: Producción proyectada – producción real

- Niveles de ventas: Ventas proyectadas – ventas reales

La **encuesta** fue aplicada a los siete trabajadores de Avícola Maratea, (ver anexo 3) en donde se llegó a obtener los siguientes datos:

Tabla 4.3 Edad de los trabajadores de Maratea.

Edad:		
20-35	4	57,14%
36-50	2	28,57%
51-60	1	14,29%

Fuente: Elaboración propia.

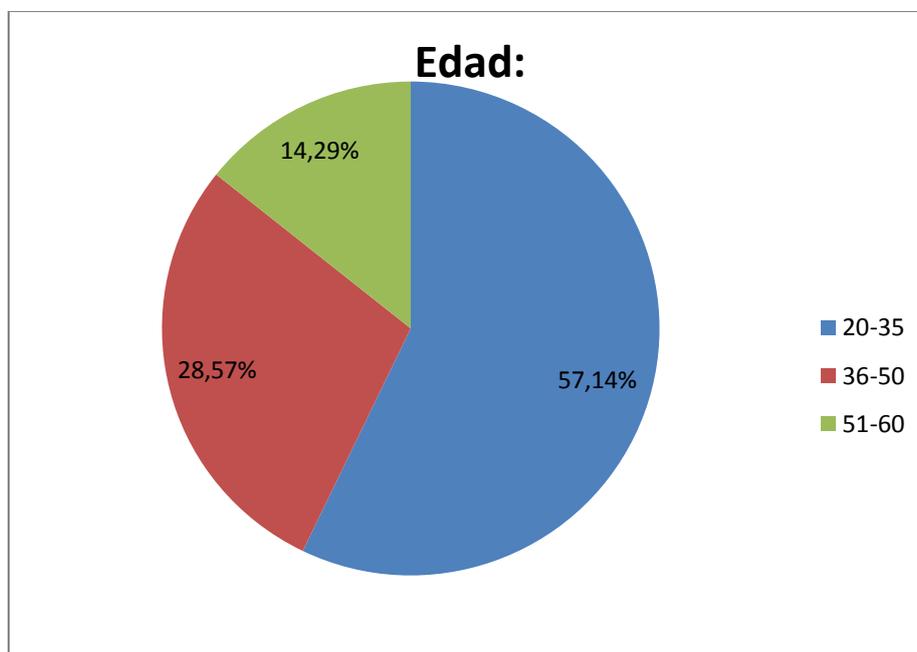


Gráfico 4 2 Edad de los trabajadores de Maratea. Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al gráfico 4.2 se puede observar que la edad de los trabajadores de la avícola Maratea, tiene mayor peso en el rango de 20-35, en donde se obtuvo un 57,14%, seguido del rango de 36-50 con un 28,57% y por último se demostró que el rango de 51-60 tiene un 14,29%.

Lo que quiere decir que la avícola tiene como ventaja, que cuenta con un equipo de trabajadores jóvenes, con los cuales se pueden impartir cambios o mejoras sin mayor problema.

Tabla 4.4 Sexo de los trabajadores de Maratea.

Sexo:	
M	F
6	1
85,71%	14,29%

Fuente: Elaboración propia.

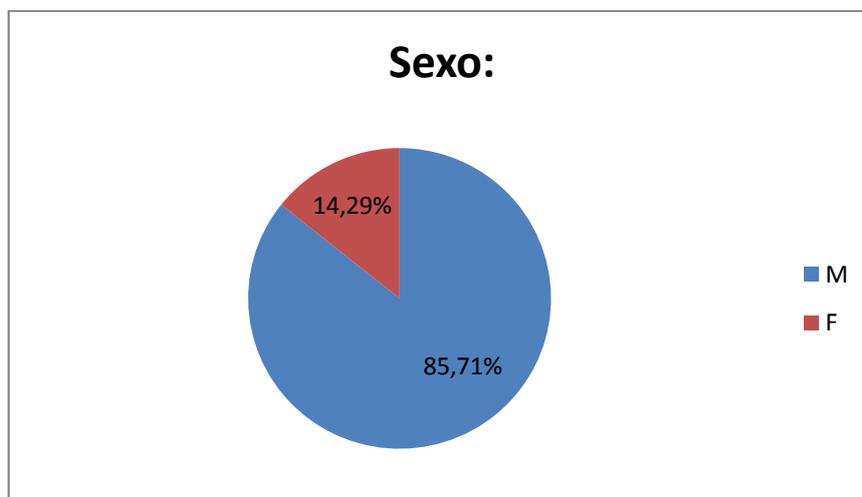


Gráfico 4 3 Sexo de los trabajadores de Maratea. Fuente: Elaboración propia.

Con relación a esta pregunta, se observó que una persona es de sexo femenino lo que representa el 14,29% de los trabajadores de la avícola Maratea, mientras que el 85,71% es de sexo masculino.

Con lo antes expuesto, se concluye que la avícola posee más varones que mujeres, siendo un factor positivo, porque Maratea es una empresa cuya actividad económica requiere en su mayor parte de esfuerzo físico y por ende se inclina su mayor porcentaje en el sexo masculino.

Tabla 4.5 Años trabajados en la avícola Maratea.

1. ¿Seleccione la escala de los años que lleva trabajando en la pequeña empresa Avícola Maratea?			
1-2 años	3-4 años	5-6 años	7 o más
1	2	1	3
14,29%	28,57%	14,29%	42,86%

Fuente: Elaboración propia.

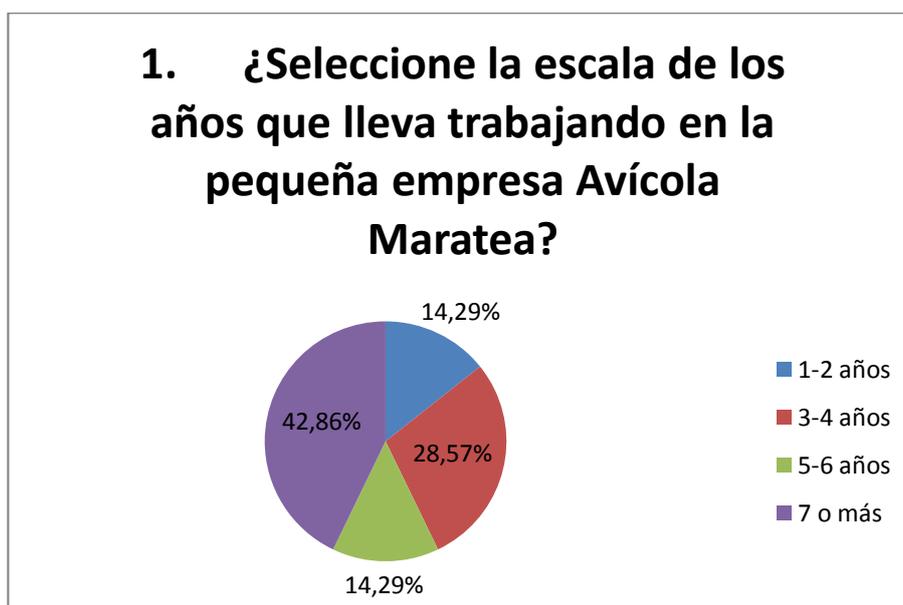


Gráfico 4.4 Años trabajados en la avícola Maratea. Fuente: Elaboración propia.

El gráfico 4.4 ilustra los años trabajados por los empleados de Maratea, en donde se obtuvo como valor mayor al 42,86% en el rango de 7 o más años, mientras que el 14,29% se dio para los rangos inferiores de 1-2 años y 5-6 años.

Con dichos datos, se pudo analizar que es un factor importante para la avícola, ya que la mayoría de sus trabajadores son antiguos, lo que quiere decir que conocen perfectamente las actividades que deben desarrollar y cuentan con la experiencia necesaria, considerando que es beneficioso para Maratea, porque la rotación constante en su planilla no le resultaría para el gerente-propietario, ya que tendría que empezar de cero, explicando el trabajo que se tiene que realizar.

Tabla 4.6 Áreas desempeñadas en la avícola Maratea.

2. ¿En qué área usted desempeña sus funciones dentro de la Avícola Maratea?			
Administración:	Producción:	Ventas:	Otra:
1	6	1	0
14,29%	85,71%	14,29%	0,00%

Fuente: Elaboración propia.

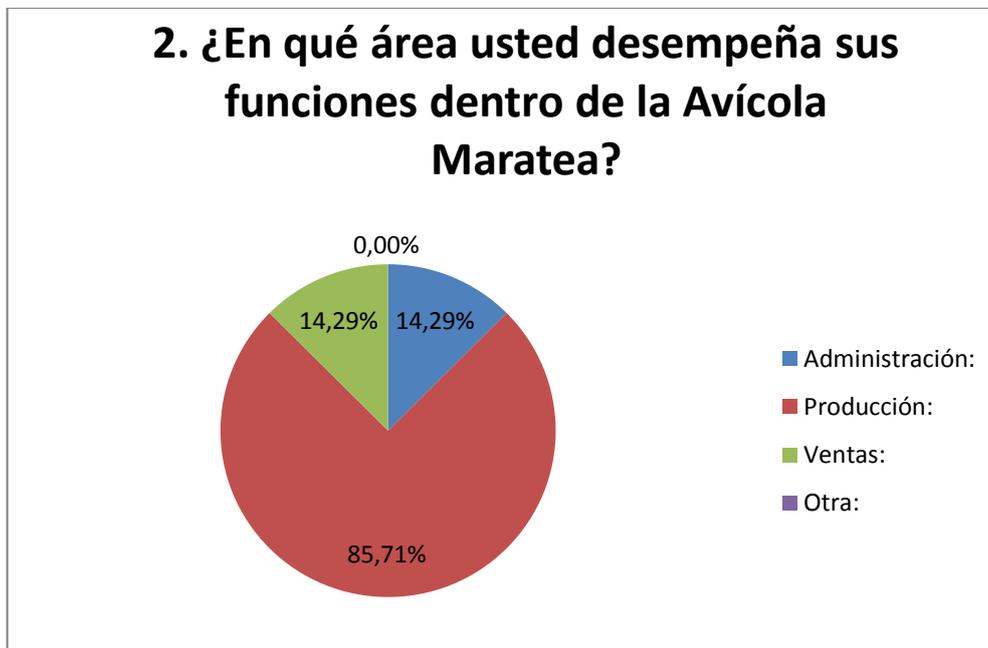


Gráfico 4 5 Áreas desempeñadas en la avícola Maratea. Fuente: Elaboración propia.

La avícola Maratea por ser una pequeña empresa agroproductiva, reflejó que su área de producción es la que tiene mayor cantidad de trabajadores con un 85,71%, mientras que administración y ventas tienen un 14,29%.

Los valores obtenidos en esta pregunta, demostraron que la distribución del personal en Maratea se encuentra bien efectuada, ya que su actividad radica en la producción de huevos y es donde se necesita la mano de obra necesaria para cumplir con el proceso diario.

Tabla 4.7 Definición de funciones en la avícola Maratea.

<b>3. ¿Tiene definida sus funciones?</b>	
<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>7</b>	<b>0</b>
100,00%	0,00%

Fuente: Elaboración propia.



Gráfico 4.6 Definición de funciones en la avícola Maratea. Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 4.6 se reflejó que el 100% de los trabajadores de la avícola, tienen definidas sus funciones, cada persona tiene conocimiento sobre lo que debe realizar en su trabajo, siendo una ventaja para Maratea, ya que así se aprovecha al máximo las horas laborables y por ende mejoran los niveles de producción.

Es importante mencionar que la definición de funciones en una empresa, también depende de la gestión de su gerencia, por lo que en Maratea se ha considerado mucho este aspecto y hoy en día se ve un resultado positivo.

Tabla 4.8 Relación entre compañeros en la avícola Maratea.

<b>4. ¿Cómo es la relación que mantiene entre sus compañeros?</b>			
<b>BUENA</b>	<b>MUY BUENA</b>	<b>MALA</b>	<b>MUY MALA</b>
<b>7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
100,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Fuente: Elaboración propia.



Gráfico 4.7 Relación entre compañeros en la avícola Maratea. Fuente: Elaboración propia.

La relación entre los trabajadores de la Avícola Maratea es buena en un 100%, de acuerdo al gráfico 4.7, lo que permite que se desarrollen las actividades sin mayor problema, y que se permita mantener un ambiente agradable en el trabajo, tomando en cuenta que se colaboran entre compañeros cuando la ocasión lo amerita, para cumplir con una meta propuesta, y así se benefician todos como empresa y trabajadores.

Tabla 4.9 Recursos materiales, equipos y herramientas en la avícola Maratea.

<b>5. ¿Cuenta con los materiales, equipos y herramientas necesarias para realizar su trabajo?</b>			
<b>SIEMPRE</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>NUNCA</b>	<b>CASI NUNCA</b>
<b>7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
100,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Fuente: Elaboración propia.

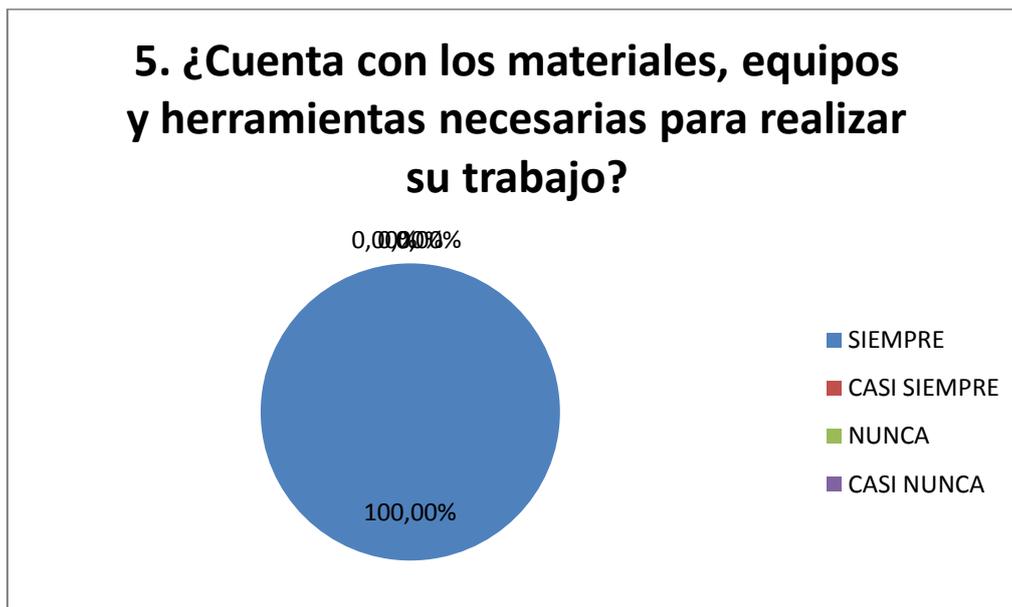


Gráfico 4.8 Recursos materiales, equipos y herramientas en la avícola Maratea. Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 4.8 se ilustra que el 100% de los trabajadores respondieron que siempre cuentan con los materiales, equipos y herramientas para realizar su trabajo, lo que permite cumplir con sus actividades y por ende satisfacer los pedidos de los clientes. Fue importante elaborar esta pregunta, porque demuestra que existe organización en la distribución de equipos de trabajo, dentro de la avícola Maratea.

Tabla 4.10 Estimulación del jefe inmediato en la avícola Maratea.

**6. ¿Se siente estimulado por parte de su jefe inmediato?**

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	NUNCA	CASI NUNCA
<b>7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
100,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Fuente: Elaboración propia.

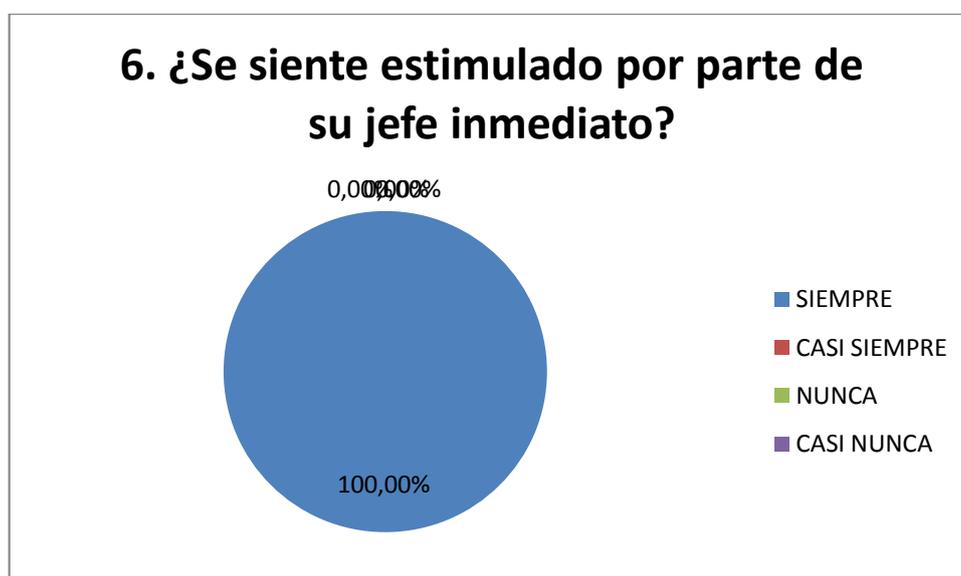


Gráfico 4.9 Estimulación del jefe inmediato en la avícola Maratea. Fuente: Elaboración propia.

Los trabajadores de Maratea, respondieron que siempre cuentan con la estimulación por parte de su jefe inmediato, representado en un 100% en el gráfico 4.9, lo que significa que en la avícola prevalece el ambiente agradable de trabajo, fruto de la gestión realizada por los jefes inmediatos, que contribuye para que los empleados siempre realicen sus actividades con énfasis. Es de mencionar, que la avícola es una MIPYME, por lo cual el gerente – propietario cumple la función de jefe inmediato, de las tres áreas con las que cuenta Maratea.

Tabla 4.11 Reconocimiento por el trabajo realizado en la avícola Maratea.

<b>7. ¿Recibe el reconocimiento de su inmediato por el trabajo realizado?</b>		
<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>RARA VEZ</b>
<b>7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
100,00%	0,00%	0,00%

Fuente: Elaboración propia.



Gráfico 4.10 Reconocimiento por el trabajo realizado en la avícola Maratea. Fuente: Elaboración propia.

El 100% de los trabajadores respondieron que si reciben reconocimiento por el trabajo realizado en la avícola, reflejado en el gráfico 4.10, es decir que se da cumplimiento al buen trato y estimulación recibida por parte de su jefe inmediato. Aquí mencionaron que hace un año utilizan el sistema de escoger al mejor empleado del mes, para así entregarle un certificado y regalo sorpresa por su excelente trabajo.

Tabla 4.12 Experiencia en general de los trabajadores en la avícola Maratea.

<b>8. ¿En general, su experiencia en ésta avícola es satisfactoria y gratificante?</b>	
<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>7</b>	<b>0</b>
100,00%	0,00%

Fuente: Elaboración propia.



Gráfico 4.11 Experiencia en general de los trabajadores en la avícola Maratea. Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 4.11 se representa que el 100% de los trabajadores indicaron que si es satisfactoria y gratificante su experiencia en la avícola, concluyéndose que con dicha respuesta, el personal se encuentra a gusto en su trabajo, lo que se ve reflejado en su productividad, alcanzando las metas propuestas y permitiendo que se llegue al cumplimiento con la planificación estratégica, implementada por el investigador y gerente propietario de Maratea.

## 4.2 DESARROLLO DE LA FASE 2

Para la definición de los procesos internos que se desarrollan en la pequeña empresa Avícola Maratea, fue necesario crear un equipo de trabajo formado por el gerente, el investigador, el jefe de producción y un trabajador de experiencia de la empresa avícola, ya que en la actualidad no se contaba con éste dato en su documentación física.

Por lo antes expuesto, y a través de la **técnica grupal** el equipo de trabajo, fue enlistando los procesos internos, con sus respectivas actividades desarrolladas dentro de la avícola, de acuerdo a la necesidad y experiencia propia de la pequeña empresa Maratea.

Los procesos internos con sus actividades, se detallan a continuación en la tabla 4.13:

Tabla 4.13. Identificación de procesos internos y actividades de la avícola Maratea.

<b>AVÍCOLA MARATEA</b>	
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión administrativa financiera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se elaboran roles de pagos.</li> <li>-Se realizan declaraciones semestrales al SRI.</li> <li>-Se registran las cuentas por cobrar.</li> <li>-Se registran las cuentas por pagar.</li> <li>-Se elaboran estados financieros.</li> <li>-Se controla el inventario de materias primas y medicamentos.</li> <li>-Se registran los niveles de producción y ventas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Compra de pollitos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se realiza el pedido por teléfono con dos meses de anticipación (la cantidad es considerada por el Gerente-Propietario).</li> <li>-Se transfiere el valor de la compra.</li> <li>-Transcurridos los dos meses, llegan los pollitos con un día de recién nacidos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Compra de medicamentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se recepta el pedido de medicamentos faltantes.</li> <li>-El responsable de aplicar las dosis revisa el listado y da el visto bueno.</li> <li>-El Gerente-Propietario realiza la compra.</li> <li>-El pago se efectúa de contado o crédito, dependiendo del caso.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Compra de materia prima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se recepta el pedido de materia prima faltante.</li> <li>-El responsable de preparar el alimento revisa el listado y da el visto bueno.</li> <li>-El Gerente-Propietario realiza la compra.</li> <li>-El pago se efectúa de contado o crédito, dependiendo del caso.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de fórmula de engorde.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El veterinario externo de la avícola, elabora las fórmulas de engorde, dependiendo de los ciclos que se encuentren las pollas.</li> <li>-Luego se aplican para alimentar a las pollas y de ser el caso que uno no funcione, el gerente-propietario se reúne con el veterinario y estudian las causas por las cuales no se obtuvo el resultado esperado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Atención médica a las pollas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La atención médica se la realiza de forma continua a las pollas, por parte de los obreros que se encuentran en el área de producción.</li> <li>-Cuando se observa alguna situación nueva o que ellos no la puedan controlar, se le comunica al veterinario externo, quien las chequea y realiza el debido proceso.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Producción de huevos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Las pollas producen huevos una vez al día.</li> <li>-Los huevos caen directamente en los burros.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Recogida y selección de los huevos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Los obreros se encargan de recoger los huevos e</li> <li>-Ir seleccionando los limpios y que no estén quebrados, para guardarlos en las cubetas.</li> <li>-Los huevos que están quebrados, se colocan en cubetas, para que sean vendidos en otro precio.</li> <li>-Mientras que los huevos sucios, los limpian y así mismo los guardan en cubetas.</li> <li>-Posteriormente, se trasladan las cubetas de huevos hacia el almacén o stock.</li> <li>-Y de igual manera se lo realiza con las cubetas de huevos quebrados, pero éstos van a un área específica del almacén, para que no se confundan o mezclen con las otras cubetas.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpieza, recogida y mantenimiento del área de producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El gerente-propietario ha elaborado un horario, para que todos los obreros realicen la limpieza diaria del área de producción.</li> <li>-Ellos barren con escobas especiales para los desechos orgánicos, los recogen y guardan para su posterior venta.</li> <li>-Para el mantenimiento del área de producción, se utiliza cáscara de arroz, la misma que se ubica de base en el piso que andan las gallinas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de rutas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Para la elaboración de rutas, el gerente-propietario de la avícola, lo realiza con la administradora (su esposa), considerando que trabajan con el listado de clientes y ahí van seleccionando por la ubicación geográfica y la cantidad de productos que adquieren.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercialización y distribución del producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La comercialización y distribución del producto, la realiza directamente el gerente-propietario, con ayuda de un trabajador (para bajar las cubetas).</li> <li>-Lo hacen cumpliendo con las rutas planificadas.</li> <li>-El cobro se realiza al contado o crédito, dependiendo del caso.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Para la selección de los procesos claves se aplicó la metodología propuesta por Parra Ferié (2005), en donde se utilizaron las **técnicas grupales y de consenso**.

Luego de haber identificado los procesos internos con sus respectivas actividades, se procedió a escoger al grupo de trabajo, que fueron el gerente propietario de Maratea, con un trabajador de cada área de la avícola: producción, administración, ventas, en conjunto con el investigador, en donde realizaron la ponderación de la matriz para la selección de los procesos claves, de forma individual.

Dicha valoración se realizó con una calificación de (1 a 5) en cada una de las dimensiones siguientes: **impacto en el cliente** (relacionado con la satisfacción del cliente), **incidencia en el cumplimiento de la misión de la empresa** ( si los resultados del proceso tienen una incidencia directa en el cumplimiento de la misión de la organización), **susceptibilidad al cambio** (si es un proceso al cual se le puede realizar mejoras, cambios, reingeniería, en áreas de reforzar la misión de la empresa y su impacto en el cliente).(ver anexo 4).

Luego de la ponderación por cada miembro del equipo de trabajo (M.E.T.) se procede al cálculo de la media de las puntuaciones como se muestra en la tabla 4.14.

Los procesos seleccionados como claves serán aquellos que cumplan la condición:

$TP \geq$  Media de las puntuaciones dadas por los miembros del equipo de trabajo

Dónde:

TP: sumatoria de las puntuaciones por proceso

Media de las puntuaciones =  $TP /$  Cantidad de procesos

Tabla 4.14. Resumen de ponderaciones de los procesos

PROCESOS	M.E.T.1	M.E.T.2	M.E.T.3	M.E.T.4	TOTAL
Gestión administrativa financiera.	8	7	8	8	31
Compra de pollitos.	14	14	14	13	55
Compra de medicamentos.	9	9	8	8	34
Compra de materia prima.	9	8	9	9	35
Elaboración de fórmula de engorde.	13	12	13	12	50
Atención médica a las pollas.	12	12	12	12	48
Producción de huevos.	15	15	15	15	60
Recogida y selección de los huevos.	15	15	15	15	60
Limpieza, recogida y mantenimiento del área de producción.	9	8	9	9	35
Elaboración de rutas.	13	13	13	12	51
Comercialización y distribución del producto.	15	15	15	15	60
<b>TOTAL</b>					<b>419</b>

Fuente: Elaboración propia.

**TP ≥ Media de las puntuaciones dadas por los miembros del equipo de trabajo.**

$$TP = \frac{\text{Total Puntuaciones}}{\text{Número de Procesos}} = \frac{419}{11} = 38,09$$

El cálculo de la media de las puntuaciones dada, determinó que los procesos igual o mayor a 38 son aquellos que se determinaron como procesos claves, los cuales son:

- Compra de pollitas.
- Elaboración de fórmula de engorde.
- Atención médica a las pollas.
- Producción de huevos.
- Recogida y selección de los huevos.
- Elaboración de rutas.
- Comercialización y distribución del producto.

En el caso del proceso Gestión Administrativa Financiera, se clasificó como proceso estratégico.

En el caso de los procesos de apoyo o soporte resultaron Compra de Medicamentos, Compra de materia prima, y Limpieza, recogida y mantenimiento del área de producción.

### **4.3 DESARROLLO DE LA FASE 3**

Dentro de la ejecución de esta fase, primero se revisó la literatura especializada (**técnica revisión documental**), para la identificación de indicadores que sean útiles y necesarios para el control de gestión de la empresa avícola Maratea. Luego se aplicaron las **técnicas selección de expertos y de consenso**.

Para la selección del equipo de expertos se aplicó el Cuestionario de evaluación de expertos (ver Anexo 5).

De manera inicial se consideraron un total de 10 personas, a las cuales se les aplicó el cuestionario. En la tabla 4.15 se muestran los coeficientes calculados.

El cálculo del Coeficiente de experticidad (Ke), se hizo a partir de la siguiente expresión:

$$Ke = (Kc + Ka) / 2$$

Donde:

Kc: coeficiente de conocimiento

Ka: coeficiente de argumentación

Tabla 4.15 Coeficientes para la evaluación de expertos.

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Kc	0,9	0,6	0,7	0,8	0,9	0,9	1	0,6	0,9	1
Ka	1	0,50	0,50	0,80	0,90	0,90	0,80	0,50	1	1
Ke	0,95	0,55	0,60	0,80	0,90	0,90	0,90	0,55	0,95	1

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse tres de los posibles expertos no cumplieron la condición de  $Ke \geq 0,80$ , por lo que fueron eliminados, quedando un total de 7 expertos seleccionados, de los cuales 3 son del ámbito académico y 4 del ámbito empresarial.

### **Aplicación del método Delphi para la selección de los indicadores para el control de gestión que se ajustan a las características de la empresa avícola.**

Para la selección de los indicadores que serían utilizados en la metodología de control de gestión para la empresa avícola, se realizó en primer lugar una revisión de los indicadores propuestos en la literatura especializada y de ellos se preseleccionaron los que a consideración del autor se podían tener en cuenta en una empresa avícola.

Se agruparon teniendo en cuenta las cuatro perspectivas del CMI (Financiera, Clientes, Procesos internos y Cliente interno).

En la primera ronda del Delphi se presentó a los expertos seleccionados el listado inicial hecho por el autor y como resultado de la revisión antes mencionada (ver Anexo 6). En esta ronda los autores modificaron y agregaron indicadores.

Una vez recogidos los cuestionarios se aplicó la técnica de reducción de lista, para homogenizar las modificaciones realizadas por los expertos. Esta segunda lista reducida se presentó en una segunda ronda (ver Anexo 7), donde los expertos solo tenían que votar Si o No estaban de acuerdo con cada uno de los indicadores propuestos en cada perspectiva.

Una vez recogidos los cuestionarios de la segunda ronda se hizo una tabla resumen con la votación de cada experto para posteriormente determinar el Coeficiente de Concordancia (Cc) de cada indicador, teniendo en cuenta los votos negativos.

Se aplicó la expresión de cálculo:

$$Cc = 1 - Vn / Vt$$

Donde,

Cc: Coeficiente de concordancia

Vn: Cantidad de votos negativos

Vt: Cantidad de votos totales

Se seleccionaron aquellos indicadores cuyo  $Cc \geq 0,60$ .

En la tabla 4.16 se muestra el cálculo de los coeficientes de concordancia de cada indicador.

Tabla 4.16 Coeficientes de concordancia por indicador.

INDICADORES	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	VN	Cc
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>									
• Rentabilidad económica	SI	SI	NO	NO	NO	NO	SI	4	0,43
• Comportamiento de los ingresos.	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI	4	0,43
• Ingresos por ventas en la producción	SI	SI	NO	SI	NO	SI	SI	2	0,71
• Ingresos totales de la avícola.	SI	NO	SI	NO	NO	NO	SI	4	0,43
• Financieros	NO	7	0						
• Liquidez	SI	0	1						
• Solvencia	SI	0	1						
• Endeudamiento	SI	0	1						
• Costo por huevo producido	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	1	0,86
<b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>									
• Retención de clientes	SI	0	1						
• Ingresos por grupos de clientes.	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	1	0,86
• Satisfacción del cliente	SI	0	1						
• Nivel de calidad del producto percibido por el cliente	SI	0	1						
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>									
• Cantidad de pedidos cumplidos	SI	0	1						
• Nivel de producción	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	1	0,86
• Nivel de cumplimiento de los proveedores	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	1	0,86
• Niveles de inventario de insumos para la producción	NO	SI	NO	NO	SI	NO	SI	4	0,43
• Cumplimiento del plazo de entrega al cliente	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	3	0,57
• Disponibilidad de stock de huevo	NO	NO	SI	SI	NO	SI	NO	4	0,43

• Disponibilidad de stock de insumos y medicamentos	SI	0	1						
• Cantidad de huevos en un período	NO	SI	NO	NO	NO	SI	NO	5	0,29
<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE INTERNO</b>									
• Productividad del trabajo	SI	0	1						
• Tasa de ausentismo del personal	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	1	0,86
• Nivel de motivación del personal	SI	0	1						
• Cumplimiento de la jornada laboral	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	1	0,86

Fuente: Elaboración propia.

Los indicadores resaltados en amarillo son los que cumplieron la condición de ser  $\geq 0,60$  por los que son los seleccionados.

#### 4.3.1 Estructuración del sistema de indicadores para la empresa avícola Maratea.

En la tabla 4.17 se muestra cómo quedó estructurado el sistema de indicadores para la empresa avícola Maratea, estableciéndose la fuente de información para el cálculo del indicador, la forma de cálculo y la periodicidad.

Tabla. 4.17 Sistema de indicadores para el control de gestión de la empresa avícola Maratea.

Indicadores financieros	Fuente	Forma de cálculo	Frecuencia
1. Ingresos por ventas en la producción	Estado de resultados	Ingresos por ventas	Mensual
2. Liquidez	Estado de resultados	Activo circulante / Pasivo a corto plazo	Mensual
3. Solvencia	Estado de resultados	Activo corriente / Pasivo corriente	Mensual
4. Endeudamiento	Estado de resultados	Pasivo total / Activo total	Mensual
5. Costo por huevo producido	Estado de resultados	Costo de unidades producidas / Unidades producidas	Mensual

<b>Indicadores de clientes</b>	<b>de</b>	<b>Fuente</b>	<b>Forma de cálculo</b>	<b>Frecuencia</b>
1. Retención de clientes	de	Registro de clientes de la empresa	Cantidad de clientes retenidos = Total de clientes actuales – Cantidad de clientes incorporados. (Realizar gráfico para comparar con la cantidad de clientes en período anterior)	Semestral
2. Ingresos por grupos de clientes.	por	Información contable de la Administración.	Ingresos por grupos de clientes (mayoristas y minoristas). Llevar estadísticas de los ingresos.	Mensual
3. Satisfacción del cliente	del	Quejas recibidas de los clientes de la avícola.	Estadísticas de quejas de los clientes.	Trimestral
4. Nivel de calidad del producto percibido por el cliente	de	Encuestas a clientes de la Avícola.	Encuestas de satisfacción a los clientes aplicadas a los clientes	Trimestral

<b>Indicadores de procesos internos</b>	<b>de</b>	<b>Fuente</b>	<b>Forma de cálculo</b>	<b>Frecuencia</b>
1. Cantidad de pedidos cumplidos	de	Registro de pedidos recibidos por parte de los clientes de la avícola.	Pedidos emitidos sin error / Total de pedidos generados	Mensual
2. Nivel de producción	de	Registro de la producción diaria de la avícola	Producción real - Producción proyectada	Mensual

3. Nivel de cumplimiento de los proveedores	de Informes de recepción de la administración.	Pedidos recibidos fuera de fecha / Total de pedidos recibidos	Mensual
4. Disponibilidad de stock (inventario) de insumos y medicamentos para la producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de salidas del almacén</li> <li>• Control de inventarios</li> </ul>	Valor de las salidas del almacén / Valor de las existencias medias en el almacén.	Mensual
<b>Indicadores del cliente interno</b>			
Productividad del trabajador	Registro de producción entregada por cada trabajador	Producción por trabajador/ producción total	Mensual
Tasa de ausentismo del personal	Registro de permisos por los trabajadores (enfermedad, calamidad doméstica, vacaciones, entre otros)	Registro de ausencias / Días laborables	Mensual
Nivel de motivación del personal	Encuestas aplicadas a trabajadores	Procesamiento de la encuesta	Trimestral
Cumplimiento de la jornada laboral	Registro de marcaciones	Horas laborables diarias – Atrasos	Mensual

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4 DESARROLLO DE LA FASE 4

De acuerdo al criterio de Kaba (2008) la técnica semáforo consiste en calcular cada uno de los indicadores, que le darán seguimiento a los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, clientes internos).

En cada caso se debe precisar el sistema de alerta temprana, a través del cual cada uno de ellos tendrán claramente definido su valoración en **mal**(color rojo), **regular**(color amarillo), **bien**(color verde), y así como sus respectivas cascadas de análisis, o sea, los indicadores o elementos de análisis que permitirán argumentar el nivel que sea necesario del Cuadro de Mando Integral.

Este sistema de alerta temprana facilita la rápida identificación visual de la marcha de cada indicador estratégico, agilizando el proceso de transformación sistemática de la información en acción.

A continuación se encuentra la tabla 4.18 en donde se detalla las propuestas de varios autores, referente a la valoración del estado de indicadores, para la elaboración del Cuadro de Mando Integral.

Tabla 4.18 Propuestas de autores para valoración de indicadores en el CMI.

<b>AUTOR</b>	<b>ROJO</b>	<b>AMARILLO</b>	<b>VERDE</b>
(Kaba, 2008)	Mal	Regular	Bien
(Barona, 2015)	Cumplimiento menor	Cumplimiento entre	Cumplimiento mayor
(Gómez, 2016)	Mínimo	Bueno	Exitoso

Fuente: Elaboración propia.

De las propuestas antes mencionadas el autor de la presente investigación, teniendo en cuenta el criterio del Gerente-Propietario de Maratea, que es quien hará uso de la metodología que se propone, decidió aplicar la semaforización con el significado **malo**(color rojo), **regular**(color amarillo), **bueno**(color verde).

A continuación, a modo de validación de la propuesta, se muestra en figura 4.8 la estructuración del mecanismo de control visual, tomando como base la semaforización antes establecida y las perspectivas del CMI. Los valores reflejados corresponden a los resultados de la empresa Avícola Maratea, en el período comprendido Enero-Junio 2019.

Las fórmulas de cálculo se detallaron en la fase III mostrada anteriormente.

Tabla 4.19. Valores de los indicadores definidos para la empresa Maratea.

<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	<b>VALOR DEL INDICADOR PROYECTADO</b>	<b>VALOR DEL INDICADOR REAL</b>	<b>BRECHA</b>
Ingresos por ventas en la producción	46.437,30	42.901,55	-3535,75
Liquidez	1,60	1,56	-0,04
Solvencia	1,63	1,58	-0,05
Endeudamiento	0,41	0,39	-0,02
Costo por huevo producido	0,05	0,06	0,01
<b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>	<b>VALOR DEL INDICADOR PROYECTADO</b>	<b>VALOR DEL INDICADOR REAL</b>	<b>BRECHA</b>
Retención de clientes	35	27	-8
Ingresos por grupos de clientes (mayoristas y minoristas)	May. 27.862,38	25.740,93	-2121,45
	Min. 18.574,92	17.160,62	-1414,30
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>	<b>VALOR DEL INDICADOR PROYECTADO</b>	<b>VALOR DEL INDICADOR REAL</b>	<b>BRECHA</b>
Cantidad de pedidos cumplidos	0,83	0,75	-0,08
Nivel de producción	46413,00	41431,50	-4981,50
<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE INTERNO</b>	<b>VALOR DEL INDICADOR PROYECTADO</b>	<b>VALOR DEL INDICADOR REAL</b>	<b>BRECHA</b>
Productividad del trabajador	0,20	0,20	0
Tasa de ausentismo del personal	0,22	0,26	0,04

Cumplimiento de la jornada laboral	980	971	-0,09
------------------------------------	-----	-----	-------

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se refleja la semaforización aplicada a la avícola Maratea, sobre la columna de Brecha, ya que ahí se refleja la diferencia entre el valor del indicador proyectado menos el valor del indicador real.

Se debe tomar en cuenta que el valor de los indicadores proyectados, la avícola los determina considerando que existen porcentajes bases para su buen desarrollo y gestión, por tanto, son la referencia para que sean restados del valor de los indicadores reales, que son el resultado de la ejecución de la actividad económica, en un determinado período.

Como puede observarse, al cierre del 1er semestre del 2019, la empresa avícola Maratea en la Perspectiva Financiera presenta buenos resultados en relación a sus indicadores, por ser la perspectiva con más indicadores de color verde (Bueno):

- **De color verde** (Bueno): se encuentra la liquidez, solvencia, y endeudamiento, que a pesar que su brecha esté en color negativo, no significa que la avícola se encuentra en mala situación, sino todo lo contrario, está dentro de los valores óptimos y cercanos de acuerdo a lo que se proyectó. La liquidez y solvencia, son aquellos que permiten cubrir las necesidades a corto y largo plazo, respectivamente, mientras que el endeudamiento es aquel que indica el nivel de deudas al que ha recurrido Maratea, para adquirir sus activos.
- **De color amarillo** (Regular): se representó al costo por huevo producido, ya que existe una diferencia mínima de un centavo, pero al hablar de costo representa mucho, por lo cual se alerta al gerente-propietario de la avícola, para que tome las medidas correspondientes y no aumente más dicha variación, con relación a lo que se proyectó.
- **De color rojo** (Malo): Ingresos por ventas en la producción, porque existe una diferencia considerable en dicho indicador, es decir no se alcanzó a

conseguir los ingresos proyectados para la avícola, por concepto de la venta para su producción, por tanto, se debe analizar o mejorar el sistema de comercialización, para que se reduzca dicha diferencia en el segundo semestre del 2019 de la avícola Maratea.

Sin embargo, en la Perspectiva Cliente la situación es desfavorable porque no se obtuvo ningún indicador de color verde (Bueno), mientras que de:

- **De color amarillo** (Regular): está el indicador Retención de clientes, en donde se considera a los clientes retenidos que mantiene la avícola Maratea, en comparación con el año 2018, en donde tan solo se da una variación de -0,08, siendo aceptable la situación dada, la misma que se debe mantener y mejorar de ser el caso.
- **De color rojo** (Malo): Los ingresos por grupos de clientes, tanto mayoristas como minoristas de Maratea, se encuentra en dicho estado, debido a que su brecha es significativa. Se debe tener en cuenta que éste indicador se relaciona directamente con los Ingresos por Ventas en la Producción, el cual se encuentra en estado Malo también, al aumentar uno afecta al otro y viceversa.

Así mismo, la Perspectiva de Procesos Internos la situación también es desfavorable porque tampoco se reflejó ningún indicador de color verde (Bueno), lo que se obtuvo fue:

- **De color amarillo** (Regular): El indicador Cantidad de pedidos cumplidos, demostrando que el área de ventas de la avicolatrata de cumplir en la medida posible con los pedidos recibidos, por lo cual se da una diferencia de -0,08. Aquí el gerente-propietario de Maratea debe estudiar los casos en que no se han podido cumplir, para intentar que no se repitan y poder cumplir en la totalidad con su demanda.
- **De color rojo** (Malo): Se ilustra el indicador Nivel de producción, debido a que no se cumplió con el valor proyectado y es alta su diferencia, es importante señalar que de éste indicador parte y se genera el estado de

los indicadores: Ingresos por ventas en la producción e Ingresos por Grupos de Clientes. Es decir que, al existir fluctuaciones positivas o negativas en el segundo período del 2019 de la avícola, automáticamente se van a reflejar en los otros dos indicadores mencionados anteriormente.

Por último, se demuestra la Perspectiva del Cliente Interno, en donde la empresa avícola Maratea presenta también buenos resultados, ya que no se encontró ningún indicador de color rojo (Malo), quedando así:

- **De color verde** (Bueno): Refleja los indicadores Productividad del trabajador y Tasa de Ausentismo del Personal. El primero cumple en su totalidad con la proyección, es decir que los trabajadores de Maratea, desempeñan su trabajo al nivel esperado, gracias a los recursos, buen trato, reconocimiento y experiencia mantenida dentro de la avícola, datos que fueron obtenidos en la encuesta que se les aplicó y aquí se constata lo respondido por ellos en su momento. Mientras que el segundo indicador, se refiere al poco ausentismo generado, es decir que no se encuentra mayor cantidad de permisos en sus expedientes físicos.
- **De color amarillo** (Regular): Se ilustra el indicador Cumplimiento de la Jornada Laboral, con una brecha de -0,09, en donde se da una variación mínima con la proyectada. Se debe tener en cuenta que ésta brecha siempre se la va a planificar, debido a que en toda empresa, se va a reflejar atrasos en las marcaciones de su personal, por cualquier motivo o inconveniente que se les llegue a presentar a los trabajadores, y es muy importante para la avícola Maratea, ya que su diferencia sea mínima. Por último, se menciona que éste indicador se relaciona con el de Productividad del Trabajador, ya que, al cumplir con su jornada laboral, podrá hacer frente a todas las órdenes de producción encomendadas.

# CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 5.1. CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación se concluye mencionando lo siguiente:

- Se realizó el diagnóstico de la situación inicial evidenciándose que la empresa avícola Maratea, presentaba algunas falencias en el aspecto interno y externo, ya que no tenía formalizada su planificación estratégica, así como también se desconocían los principales ratios para evaluar su salud financiera, tampoco se tenía conocimiento sobre el posicionamiento estratégico en que se encontraba; es decir no existía un sistema que permitiera controlar la gestión realizada por su gerente-propietario y trabajadores.
- En relación a los procesos internos que se desarrollan en la pequeña empresa Avícola Maratea, se constató que no estaban definidos de manera formal, por tanto se los ejecutaba de manera empírica, al igual que sus respectivas actividades, lo que afectaba directamente en su nivel de producción, ya que no existía organización ni estandarización para que los empleados ejecuten su trabajo, presentándose además el desperdicio de recursos y tiempo. Por medio de las técnicas grupales y de consenso se realizó la definición de los procesos internos y sus actividades.
- De igual manera no se encontró una evidencia que demostrara alguna metodología de control de gestión y aplicación sistema de indicadores, de control de resultados, por lo cual se recurrió a la revisión documental, selección de expertos y técnica de consenso, para elaborar un sistema de indicadores que permitiera el control de gestión en la empresa avícola Maratea, basado en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

- Como validación de la metodología de control de gestión propuesta, se pudo aplicar el sistema de indicadores a partir de la semaforización, por lo que se determinó la situación de la empresa con los resultados en el período Enero-Junio 2019, visualizándose el estado de cada indicador, según las perspectivas del CMI.

## 5.2. RECOMENDACIONES

En el presente trabajo de investigación se recomienda:

- Mantener y actualizar el sistema de planificación estratégica elaborada, por medio de la caracterización de variables, de acuerdo a la necesidad de la avícola, para que así se tenga conocimiento sobre la situación real en la que se encuentra Maratea, y se puedan tomar los correctivos necesarios a tiempo para que no afecte en el desarrollo de las actividades diarias.
- Conservar y modificar los procesos internos con sus respectivas actividades, que se desarrollan en la pequeña empresa Avícola Maratea, para que le sirva de base a su gerente propietario, y así se socialice con las personas que se integran a formar parte de su equipo de trabajo, teniendo conocimiento sobre el trabajo que deben realizar en cada uno de los procesos asignados. De igual manera contribuirá en la mejora de la gestión interna de la avícola.
- Mantener y reestructurar el sistema de indicadores propuesto para futuros períodos contables, de ser el caso que se requiera modificar sus indicadores, de acuerdo a las diferentes perspectivas del CMI, su fuente de información, su forma de cálculo o su frecuencia, dependiendo de la necesidad de la avícola. Así mismo, se recomienda mantener dicho sistema, para que sea proporcionado en el momento que se deseen realizar futuras investigaciones.
- Aplicar en su totalidad la metodología propuesta sobre el sistema de indicadores, considerando que se debe trabajar sobre la fuente de información faltante, para que se pueda desarrollar en el siguiente semestre del 2019, y por ende se hagan comparaciones, llegando a un análisis más real e importante para la toma de decisiones del gerente propietario, con relación a la planificación del valor de sus indicadores para el próximo año contable y así sucesivamente.

# BIBLIOGRAFÍA

- Barona, L. (2015). Cuadro de Mando Integral. *El emprendedor*, 4.
- Brown, A. (2015). Propuesta de un modelo de medición para los procesos de la gestión del conocimiento. *Interam*, 34 (1).
- Cadena, L. (2017). Características de las MIPYMES en Latinoamérica. *Scielo*, 11 (2).
- Cepeda, L. (03 de Octubre de 2013). *Definición de Gestión Empresarial*. Recuperado el 18 de Julio de 2018, de <https://definicion.mx/gestion-empresarial/>
- Chang & De Young. (2013). Modelo de Medición Vinculado. *Educere*, 9 (31).
- Chavarría, L. (2016). Departamento de Ingeniería Industrial. *Rialp*, 9 (6).
- Chavarría, L. (2014). Diseño de un Sistema de Control de Gestión. *Rialp*, 12 (28).
- Constitución de la República del Ecuador. (20 de 10 de 2008). CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR 2008. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Delgado, M. (24 de 02 de 2014). *Tipos de investigación*. Recuperado el 02 de 08 de 2018, de <http://metodologia02.blogspot.com/p/operacionalizacion-de-variables.html>
- EmprendePYMES. (2015). Las MIPYMES y los sectores de la economía nacional. *Scielo*, 7 (4), 30-50.
- Estupiñan, K. (2015). Las Mipymes y los Sectores de la Economía Nacional. *Universidad de Guayaquil*, 30-51.
- Ferrer, M. (2014). Control de gestión y desarrollo de indicadores financieros y no financieros. *Scielo*, 6 (3), 4-9.
- Gaibor, L. (2016). Factores que influyen en la asociatividad de las MIPYMES en el sector avícola. *Universidad Católica del Ecuador*, 5 (2), 11-20.
- Galarza, M. (2015). Definición de empresa y su clasificación. *Scopus*, 5 (1).
- García, J. (14 de Septiembre de 2014). *Clasificación de empresas por tamaño*. Recuperado el 03 de Noviembre de 2018, de *Ámbito financiero*: <https://ambito-financiero.com/clasificacion-empresas-tamano-pymes-mipymes/>
- Gómez, S. (2016). *Componentes del Cuadro de Mando Integral*. Colombia: Scielo.
- González, N. (2016). Problemas de las MIPYMES en México. *Scopus*, 15 (2).
- Hernández, A., Marqués, M., Medina, A., Negrín, E., & Noguera, D. (2014). La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. Particularidades en organizaciones hospitalarias. *Dyna*, 81 (184), 193-200.
- Kaba, I. (2008). *Diseño del Cuadro de Mando Integral en las Instituciones de Educación Superior*. Matanzas, Cuba: Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.
- Kaplan & Norton. (18 de Junio de 2000). *Cuadro de Mando Integral*. Recuperado el 01 de Diciembre de 2018, de <https://core.ac.uk/download/pdf/90646972.pdf>

- Khadem & Lorber. (2015). Administración en una página. *Scielo*, 7 (13).
- Longenecker, I. (19 de Julio de 2016). *Ventajas y desventajas de las MIPYMES*. Recuperado el 22 de Julio de 2018, de <http://ventajasmipymesyg.blogspot.com/>
- Mero, R. (28 de Enero de 2016). *Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador*. Recuperado el 31 de Agosto de 2018, de [file:///C:/Users/Ariana/Documents/Downloads/sector-avicola-enero2016%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Ariana/Documents/Downloads/sector-avicola-enero2016%20(1).pdf)
- Ministerio de Industria y Productividad. (13 de 01 de 2011). REGLAMENTO PARA PROGRAMA DE FOMENTO PARA MIPYMES FONDEPYME. *Acuerdo Ministerial 552* . Quito, Pichincha, Ecuador.
- Ministerio de Industria y Productividad. (13 de 01 de 2014). REGLAMENTO PARA PROGRAMA DE FOMENTO PARA MIPYMES FONDEPYME. *Acuerdo Ministerial 552* . Quito, Pichincha, Ecuador.
- Montilla, O. (2014). Modelo para evaluación de gestión de empresas. *Scielo*, 20 (92).
- Nasimba, M. (2017). Estudio de factibilidad para la creación de una empresa avícola. *Universidad Internacional del Ecuador*, 16 (9), 28-41.
- Navarrete, V. (05 de Febrero de 2017). *Indicadores Financieros y no Financieros*. Recuperado el 01 de Noviembre de 2018, de <https://www.eaprogramas.es/empresa-familiar/evolucion-de-la-pyme-en-los-ultimos-anos>
- Nuñez, Z. (10 de Julio de 2015). *Revista Líderes*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2018, de <https://www.revistalideres.ec/lideres/50-millones-aves-crian-campos.html>
- Olivera, R. (2007). *Ejercicio Estratégico*. Guía para el consultor. Universidad de Matanzas. Cuba.
- Ortiz, D. (24 de 02 de 2014). *Tipos de investigación*. Recuperado el 02 de 08 de 2018, de <http://metodologia02.blogspot.com/p/operacionalizacion-de-variables.html>
- Parra Ferié, C. (2005). *Modelo y procedimientos para la gestión con óptica de servucción de los servicios técnicos automotrices como elemento del sistema turístico cubano. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Técnicas*. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Cuba.
- Taylor, F. (2016). La Organización de las Mipymes. *Academia de Ciencias Administrativas*, 8 (4), 4-10.
- Universo. (29 de 06 de 2017). En Ecuador hay más de un millón de Mipymes. *El Universo* , pág. 3.
- Vilcarromero, R. (2017). *Gestión de la producción* (Segunda ed.). Perú: Universidad Tecnológica del Perú.
- Zaviezo, L. (2018). Diseño de un sistema de control de gestión para una empresa. *Universidad de Chile*, 12 (6).

## **ANEXOS**

**ANEXO1 Ficha de observación aplicada a la Avícola Maratea. Fuente: Elaboración propia.**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ  
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**Objetivo:** Recoger información sobre la administración y procesos internos realizados (de las diferentes áreas) por el Gerente-Propietario de la pequeña empresa Avícola Maratea, con la finalidad de diagnosticar la situación actual en la que se encuentra, para la identificación de las falencias relacionadas con el control de su gestión.

<b>FICHA DE OBSERVACIÓN</b>				
<b>EMPRESA AVÍCOLA MARATEA</b>				
<b>TEMA:</b> Procesos Internos				
<b>FECHA:</b> 19 de mayo de 2019				
ASPECTOS	VALORACIÓN			
	SIEMPRE	NUNCA	N/A	OBSERVACIONES
Trabajo coordinado y organizado por parte de todo el equipo.	✓			
Aprovechan el tiempo y los recursos de forma adecuada.	✓			
Proponen ideas creativas a un problema planteado.	✓			
Demuestran conocimiento en las actividades realizadas.	✓			
Se encuentra el área de producción separada de las otras áreas.	✓			
Se realiza una retroalimentación constante de la misión y visión de la avícola.		✓		
Las decisiones tomadas por jefes de otras áreas, afectan al área de producción.	✓			
El área de compras, tiene relación directa con las demás áreas de la avícola.	✓			
Se mantienen señalizadas las áreas de la avícola.		✓		
Los trabajadores utilizan los materiales, equipos y herramientas suministrados por su jefe.	✓			
Se desechan residuos que afectan al ambiente.				<i>Se venden</i>
Se aprovecha al máximo el alimento y medicinas de las aves o existe desperdicio.	✓			
<b>RECOMENDACIONES:</b>				

**ANEXO2 Entrevista aplicada al Gerente Propietario Avícola Maratea. Fuente: Elaboración propia.**



## **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

### **Entrevista dirigida al Gerente-Propietario de la Pequeña Empresa Avícola Maratea**

**Objetivo:** Recoger información sobre la administración y gestión interna realizada en la pequeña empresa Avícola Maratea, con la finalidad de diagnosticar la situación actual en la que se encuentra, para la identificación de las falencias relacionadas con el control de su gestión.

- 1. ¿Qué tiempo lleva usted como gerente de esta empresa?**
- 2. ¿La empresa cuenta con una planificación estratégica? ¿Qué período enmarca la actual?**
- 3. ¿En su empresa se promueve el trabajo en equipo?**
- 4. ¿Cómo maneja a los miembros del equipo que no están trabajando a su máximo potencial?**
- 5. ¿Tienen ustedes definidos y conocen a sus principales competidores?**
- 6. ¿Cuál considera usted es el elemento que distingue a su empresa de las empresas competidoras?**
- 7. Podría caracterizar el mercado donde participa... Productos, Clientes, Sistemas de Comercialización?.**
- 8. ¿Cómo caracteriza a sus proveedores, describa los sistemas de negociación que mantiene con ellos?**

9. **¿En la empresa Maratea tienen definidos sus procesos internos?**
10. **¿Cómo se realiza actualmente el control de los resultados obtenidos en su empresa? ¿cada qué tiempo se miden estos resultados?**
11. **Utiliza algún indicador para medir los resultados?**

**ANEXO3 Encuesta aplicada a los trabajadores Avícola Maratea. Fuente: Elaboración propia.**



**ESPAMMFL**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ**  
**MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**Encuesta dirigida a los trabajadores de la Pequeña Empresa Avícola Maratea**

**Objetivo:** Recoger información sobre las funciones y situación actual de los trabajadores de la pequeña empresa Avícola Maratea, con la finalidad de diagnosticar la situación actual en la que se encuentra, para la identificación de las falencias relacionadas con el control de su gestión.

**Indicaciones:** Leer cuidadosamente cada pregunta y marque con una (X) la respuesta que considera correcta:

Edad: 41 ..... Sexo: F..... M.X.....

**1. ¿Seleccione la escala de los años que lleva trabajando en la pequeña empresa Avícola Maratea?**

1-2 años

3-4 años

5-6 años

7 o más

**2. ¿En qué área usted desempeña sus funciones dentro de la Avícola Maratea?**

Administración:

Producción:

Ventas:

Otra: .....



3. ¿Tiene definida sus funciones?

SI  NO

4. ¿Cómo es la relación que mantiene entre sus compañeros?

Buena:  Muy buena:   
Mala:  Muy mala:

5. ¿Cuenta con los materiales, equipos y herramientas necesarias para realizar su trabajo?

Siempre:  Casi siempre:   
Nunca:  Casi nunca:

6. ¿Se siente estimulado por parte de su jefe inmediato?

Siempre:  Casi siempre:   
Nunca:  Casi nunca:

7. ¿Recibe el reconocimiento de su inmediato por el trabajo realizado?

SI:   NO:  RARA VEZ:

8. ¿En general, su experiencia en ésta avícola es satisfactoria y gratificante?

SI:  NO:

Administración:  
 Producción:

**ANEXO4 Valoración de las dimensiones por parte de los Miembros del Equipo de Trabajo. Fuente: Elaboración propia.**

<b>PROCESOS</b>	<b>IMPACTO EN EL CLIENTE</b>	<b>INCIDENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA</b>	<b>SUSCEPTIBILIDAD AL CAMBIO</b>	<b>TOTAL DE PUNTOS</b>
Gestión administrativa financiera.	2	2	4	8
Compra de pollitos.	5	5	4	14
Compra de medicamentos.	3	2	4	9
Compra de materia prima.	3	3	3	9
Elaboración de fórmula de engorde.	5	5	3	13
Atención médica a las pollas.	4	4	4	12
Producción de huevos.	5	5	5	15
Recogida y selección de los huevos.	5	5	5	15
Limpieza, recogida y mantenimiento del área de producción.	3	3	3	9
Elaboración de rutas.	4	4	5	13
Comercialización y distribución del producto.	5	5	5	15

## ANEXO5 Cuestionario Evaluación de Experto. Fuente: Elaboración propia.

### Cuestionario para determinar la competencia del experto.

Usted ha sido propuesto para participar en una investigación relacionada con el diseño de un Cuadro de Mando Integral para una empresa avícola de la provincia de Manabí.

Se necesita saber sobre su conocimiento acerca del tema, por lo que le pedimos nos proporcione la siguiente información.

Datos generales:

Nombres y Apellidos Eris Lizett Vieques Macullón  
 Empresa o Institución donde trabaja ESDAM MPOC  
 Cargo o función que desempeña Docente  
 Teléfono 0959223593

Por favor, a continuación, evalúe su nivel de conocimiento sobre el tema de Control de gestión, Cuadro de Mando Integral en un rango de 1 a 10, siendo 10 el mayor nivel de conocimiento.

Temáticas	Puntaje
Gestión empresarial	9
Planificación estratégica	10
Control de gestión	8
Cuadro de mando integral	8
Procesos empresariales	10
Indicadores de resultados	10

En la siguiente tabla, marque según el grado de influencia que han tenido sobre su conocimiento acerca del tema cada una de las fuentes que aparecen a continuación. En caso de no haber utilizado alguna marque la opción Bajo.

Fuentes de argumentación	Grado de influencia		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Análisis técnicos realizados por usted	✓		
Su experiencia propia	✓		
Trabajos de autores nacionales	✓		
Trabajos de autores extranjeros	✓		
Su propio conocimiento del estado del tema en el exterior	✓		
Su intuición	✓		

## ANEXO6 Primera Ronda aplicación técnica Delphi. Fuente: Elaboración propia.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ  
MANUEL FÉLIX LÓPEZ  
DIRECCIÓN DE POSGRADO Y FORMACIÓN CONTINUA  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN  
GESTIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS AGROPRODUCTIVAS

### TÉCNICA DELPHI

#### PRIMERA RONDA

Usted ha sido seleccionado(a) como experto(a) para la investigación del proyecto de titulación: **“Metodología para el control de gestión y su incidencia en la producción y comercialización de la pequeña empresa avícola Maratea”**. Su contribución es muy importante para alcanzar los resultados esperados.

El objetivo es determinar los indicadores que deben contemplarse en el Cuadro de Mando Integral, que se está diseñando para la empresa avícola, objeto de estudio práctico.

A continuación se detallan algunos indicadores para el control de gestión de una empresa avícola de la provincia de Manabí, agrupados según las cuatro perspectivas propuestas por Kaplan y Norton (1990), los cuales pueden ser modificados de acuerdo a su criterio y conocimiento. Gracias de antemano por su colaboración.

#### PERSPECTIVA FINANCIERA

- Rentabilidad económica
- Comportamiento de los ingresos.
- Ingresos por ventas en la producción
- Ingresos totales de la avícola.

*Costo por postura (huevo) producido  
Costo por pollito producido u  
obtenido.*

#### PERSPECTIVA DE CLIENTES

- Retención de clientes
- Ingresos por grupos de clientes.
- Satisfacción del cliente
- Nivel de calidad del producto percibido por el cliente

#### PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

- Calidad de los pedidos emitidos
- Nivel de cumplimiento de los proveedores
- Índice de rotación de los inventarios
- Niveles de inventario
- Cumplimiento del plazo de entrega al cliente
- Porcentaje de reclamaciones del producto
- Disponibilidad de stock
- Duración del ciclo de producción

*Cantidad de huevos/gallina  
en un periodo  
Frecuencia de postura  
Índice Pasa/Tartrato  
al huevo  
Respecto a la disponibilidad  
de stock relacionarlo con  
la disponibilidad de alimentos  
para poderlos proporcionar  
en la cantidad y momento  
que se necesita.  
Nivel  
Calidad del huevo producido  
" del pollito obtenido*

#### PERSPECTIVA DEL CLIENTE INTERNO

- Productividad del trabajo
- Tasa de rotación del personal
- Nivel de motivación del personal
- Cumplimiento de la jornada laboral

*Por ejemplo  
Fuerza { localada  
Redonda*

**ANEXO7 Segunda Ronda, aplicación técnica Delphi. Fuente: Elaboración propia.**



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ  
MANUEL FÉLIX LÓPEZ  
DIRECCIÓN DE POSGRADO Y FORMACIÓN CONTINUA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN  
GESTIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS AGROPRODUCTIVAS

**TÉCNICA DELPHI**

**SEGUNDA RONDA:** Estimado experto(a) se requiere que en ésta ocasión ustedes voten SI o NO, están de acuerdo con que éstos sean los indicadores para realizar el Control de Gestión, a partir de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

INDICADORES	SI	NO
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>		
• Rentabilidad económica	X	
• Comportamiento de los ingresos.	X	
• Ingresos por ventas en la producción	X	
• Ingresos totales de la avícola.	X	
• Financieros		X
• Liquidez	X	
• Solvencia	X	
• Endeudamiento	X	
• Costo por huevo producido	X	
<b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>		
• Retención de clientes	X	
• Ingresos por grupos de clientes.	X	
• Satisfacción del cliente	X	
• Nivel de calidad del producto percibido por el cliente	X	
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>		
• Cantidad de pedidos cumplidos	X	
• Nivel de producción	X	
• Nivel de cumplimiento de los proveedores	X	
• Niveles de inventario de insumos para la producción	X	
• Cumplimiento del plazo de entrega al cliente	X	
• Disponibilidad de stock de huevo	X	
• Disponibilidad de stock de insumos y medicamentos	X	
• Cantidad de huevos en un período	X	
<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE INTERNO</b>		
• Productividad del trabajo	X	
• Tasa de rotación del personal	X	
• Nivel de motivación del personal	X	
• Cumplimiento de la jornada laboral	X	

*Competencias laborales*

*1* {

*Tiempo de servicio al cliente* →

*Igual (una sola)*

*Igual (una sola)*