



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

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**INFORME DE TITULACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN
ADMINISTRACIÓN AGROINDUSTRIAL Y
AGROPECUARIA**

MODALIDAD:

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

**APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE
GESTIÓN DE LA INDUSTRIA GENÉTICA NACIONAL S. A.**

AUTORES:

**ANDREA ALEXANDRA ALCÍVAR BERMEO
CAMILA PAOLA CHILA CHOEZ**

TUTOR:

ERNESTO NEGRIN SOSA PhD.

CALCETA, JULIO 2020

DERECHOS DE AUTORÍA

Andrea Alexandra Alcívar Bermeo y Camila Paola Chila Choez, declaran bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

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 por la ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.



ANDREA A. ALCÍVAR BERMEO



CAMILA P. CHILA CHOEZ

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Dr. ERNESTO NEGRÍN SOSA, certifica haber tutelado el trabajo de titulación **APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE GESTIÓN DE LA INDUSTRIA GENÉTICA NACIONAL S.A**, que ha sido desarrolla por, Andrea Alexandra Alcívar Bermeo y Camila Paola Chila Choez, previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.



PHD. ERNESTO NEGRÍN SOSA

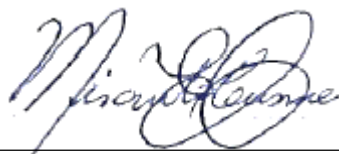
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes de tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** el trabajo de titulación **APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE GESTIÓN DE LA INDUSTRIA GENÉTICA NACIONAL S.A.**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por Andrea Alexandra Alcívar Bermeo y Camila Paola Chila Choez, previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.



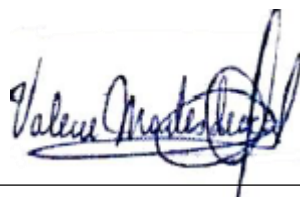
ING. IVÁN ZAMBRANO FARÍAS

MIEMBRO



ING. EVELYN MIRANDA CUSME

MIEMBRO



MG. VALERIE MONTESDEOCA ARTEAGA

PRESIDENTA

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y estar conmigo en todo momento, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente para hacer realidad una de mis grandes metas;

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí por brindarme la oportunidad de crecer como ser humano mediante una educación superior de calidad en la cual he formado mis conocimientos profesionales día tras día;

A los docentes por inculcarme sus conocimientos para el futuro de mi vida profesional;

Al PhD, Ernesto Negrín por la entrega y dedicación brindada para llevar a cabo este proyecto, quien a través de su experiencia resultó ser un buen guía para concluir esta investigación;

A mis padres que han sido mi pilar fundamental y sin duda quienes me han apoyado en cada una de las decisiones que he tomado; muchos de mis logros se los debo a ustedes, especialmente este. Gracias por motivarme día a día para alcanzar mis sueños y sobre todo por estar a mi lado en todo momento.

ANDREA A. ALCÍVAR BERMEO

DEDICATORIA

A Dios por darme fortaleza para terminar mi carrera.

A mis padres porque siempre creyeron en mí, puesto que me apoyaron durante todo el transcurso de mi vida estudiantil e hicieron posible cumplir cada una de mis metas, principalmente esta. Esto va por y para ustedes, por lo que valen, porque admiro sus fortalezas y por todo lo que han hecho por mí.

A mis hermanos y familiares por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfar en la vida. Y,

A los docentes por inculcarme sus conocimientos para el futuro de mi vida profesional.

ANDREA A. ALCÍVAR BERMEO

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la vida, salud y esperanza para gozar rodeado de los seres que amo, por su inmensa bondad de guiar mis pasos y no abandonarme nunca, por iluminar y darme la fuerza necesaria para enfrentar cada obstáculo, fortalecer mi corazón y conocimiento para aplicarlo en la cotidianidad permitiéndome ser una buena persona y también un gran profesional.

A mi madre Janeth Choez, abuelo Rosendo Choez y familia por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, por brindarme siempre su apoyo incondicional perfectamente mantenido a través del tiempo. Permiéndome así alcanzar una más de mis anheladas metas; además han contribuido a la necesidad de dejar un legado que sea digno para mis hijos y generaciones futuras.

A mis maestros, quienes con responsabilidad, paciencia, vocación, justicia y liderazgo realizaron su labor de enseñar, por entregar lo mejor de ellos para mi aprendizaje y educación, por compartir su sabiduría y conocimiento, y mostrarme las capacidades que podía desarrollar e impulsaron a ser mejor cada día.

A mis amigos por ser como los buenos libros, evidenciando que no es necesario tener muchos, sino tener a los mejores. Con ellos compartimos experiencias únicas, anécdotas, sacrificios, alegrías y tristezas; hemos disfrutado en las buenas y nos hemos apoyado en las malas.

A Cristian Fernando Chila por brindarme su apoyo y cariño incondicional; siendo motivación para superarme constantemente, cuidando de mí en todas las circunstancias, corrigiéndome y aconsejándome, y sin importar lo que fuese compartimos grandes cosas durante la trayectoria académica e universitaria, puesto que emprendimos el mismo camino y alcanzamos la meta propuesta.

A mi tutor de tesis el Ph. D, Ernesto Negrín Sosa por el tiempo y asesoría brindada en la realización de este proyecto, asimismo aportó con su experiencia para que la culminación de la presente tesis se materialice.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Feliz López por los conocimientos impartidos en sus aulas brindándome la oportunidad de tener una educación de calidad y terminar mi carrera universitaria.

CAMILA P. CHILA CHOEZ

DEDICATORIA

A Dios por acompañarme en cada paso del camino emprendido y levantarme en los considerables tropiezos de mi vida, fortaleciendo e iluminándome para terminar mi carrera profesional.

A mi madre, quien nunca dejó de creer y apoyarme incondicionalmente; sin importar lo difícil que a veces se tornara la situación. La única persona que con su amor eterno supo guiarme, corregirme y apoyarme cuando más lo necesitaba, y quien siempre fue y será un ejemplo a seguir por su fortaleza y sabiduría.

A mis abuelos, quienes ejecutaron el rol de segundos padres, también me apoyaron durante toda la trayectoria estudiantil y de una manera u otra aportaron a que esta meta pueda cumplirse.

A todas las personas que depositaron su inmensa fe en mí y nunca dejaron de apoyarme, quererme, motivarme para lograr cada meta que me he propuesto, quienes estuvieron, están y estarán siempre apoyándome. Sin dudar alguna, esto es para ustedes.

CAMILA P. CHILA CHOEZ

CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA	ii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
DEDICATORIA.....	viii
CONTENIDO GENERAL	ix
CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS	xiii
RESUMEN.....	xvi
PALABRAS CLAVES	xvi
ABSTRACT	xvii
KEY WORDS.....	xvii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3. OBJETIVOS	5
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	5
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.4. HIPÓTESIS	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	6
2.1. CONTROL DE GESTIÓN	7
2.2. CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL DE GESTIÓN.....	8
2.3. ENTORNO DEL CONTROL DE GESTIÓN.....	8
2.4. INDICADORES DE GESTIÓN	9
2.4.1. GESTIÓN ESTRATÉGICA	9
2.4.2. GESTIÓN TÁCTICA.....	10
2.4.3. GESTIÓN OPERATIVA.....	10
2.5. SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN.....	10
2.6. DIMENSIONES DEL CONTROL DE GESTIÓN.....	11
2.7. HERRAMIENTAS DEL CONTROL DE GESTIÓN	11
2.8. ANTECEDENTES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	13
2.9. DEFINICIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL	13
2.10. BENEFICIOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	14
2.11. CARACTERÍSTICAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	15
2.12. ELEMENTOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	16

2.12.1. MISIÓN Y VISIÓN	16
2.12.2. LA ESTRATEGIA	16
2.12.3. MAPA ESTRATÉGICO.....	16
2.12.4. PERSPECTIVAS	17
2.12.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	21
2.12.6. INDICADORES	21
2.12.7. METAS.....	22
2.12.8. INICIATIVAS	22
2.13. IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	22
2.14. EMPRESAS AVÍCOLAS.....	23
2.15. IMPORTANCIA DE LAS AVÍCOLAS.....	24
2.16. PRODUCCIÓN AVÍCOLA EN EL ECUADOR.....	25
2.17. PRODUCCIÓN AVÍCOLA EN MANABÍ.....	27
2.18. INDUSTRIA GENÉTICA NACIONAL S.A.....	29
2.18.1. NACIMIENTO DE GENÉTICA NACIONAL S.A: GENETSA	29
2.18.2. PROCESO DE INCUBACIÓN ARTIFICIAL	30
2.18.3. INCUBACIÓN.....	30
2.18.4. TRANSFERENCIA	31
2.18.5. NACIMIENTO.....	31
2.18.6. TRANSPORTE.....	31
2.18.7. SITUACIÓN ACTUAL.....	32
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	33
3.1. UBICACIÓN.....	33
3.2. DURACIÓN.....	33
3.3. POBLACIÓN.	33
3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	34
3.4.1. CAMPO.....	34
3.4.2. BIBLIOGRÁFICO	35
3.5. MÉTODOS.....	35
3.5.1. DESCRIPTIVO	35
3.5.2. INDUCTIVO	35
3.5.3. DEDUCTIVO	36
3.6. TÉCNICAS.....	36
3.6.1. OBSERVACIÓN.....	36
3.6.2. ENTREVISTA.....	37
3.6.3. ENCUESTA.....	37
3.6.4. TÉCNICAS INFORMÁTICAS	37
3.6.5. TÉCNICAS PARA EL CONTROL DE GESTIÓN	38
3.6.6. MÉTODO DELPHI.....	38

3.7. HERRAMIENTAS	38
3.7.1. GUÍA DE ENTREVISTA	38
3.7.2. CUESTIONARIO	39
3.7.3. PROGRAMA DE MICROSOFT EXCEL.....	39
3.7.4. MAPA ESTRATÉGICO.....	39
3.7.5. SEMÁFORO O TABLERO.....	40
3.7.6. SPSS (PROGRAMA ESTADÍSTICO PARA CIENCIAS SOCIALES)	40
3.8. MANEJO DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
FASE 1. DIAGNOSTICAR EL ESTADO ACTUAL DEL CONTROL DE GESTIÓN DE LA INDUSTRIA GENÉTICA NACIONAL S.A.....	40
FASE 2. IMPLEMENTAR UN PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE GESTIÓN QUE SE AJUSTE A LAS PARTICULARIDADES DE LA EMPRESA COMO OBJETO DE ESTUDIO.....	41
FASE 3: EVALUAR EL PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA INDUSTRIA GENÉTICA NACIONAL S.A.....	42
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	43
FASE 1. DIAGNOSTICAR EL ESTADO ACTUAL DEL CONTROL DE GESTIÓN DE LA INDUSTRIA GENÉTICA NACIONAL S.A.	43
FASE 2. IMPLEMENTAR UN PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE GESTIÓN QUE SE AJUSTE A LAS PARTICULARIDADES DE LA EMPRESA COMO OBJETO DE ESTUDIO.....	74
FASE 3: EVALUAR EL PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA INDUSTRIA GENÉTICA NACIONAL S.A.	87
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
5.1. CONCLUSIONES	95
5.2. RECOMENDACIONES	96
BIBLIOGRAFÍA	97
ANEXOS	106
ANEXO 1.....	107
FORMATO DE ENTREVISTA.....	107
ANEXO 2.....	108
FORMATO DE ENCUESTA.....	108
ANEXO 3.....	109
CÁLCULO DEL COEFICIENTE DE COMPETENCIA DE LOS EXPERTOS.....	109
ANEXO 4.....	110
FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	110
ANEXO 5.....	110
RESULTADO DE LA APLICACIÓN DEL COEFICIENTE DE EXPERTICIA	110
ANEXO 6.....	111
SELECCIÓN DEL PANEL DE EXPERTOS.....	111

ANEXO 7	112
RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN DE LA ENTREVISTA.....	112
ANEXO 8	113
RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA.....	113
ANEXO 9	114
GALERÍA FOTOGRÁFICA DE LA INVESTIGACIÓN	114

CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS

GRÁFICOS

Gráfico 1. Hilo conductor del Marco Teórico de la Investigación.....	6
Gráfico 2. Ubicación de la Industria Genética Nacional	33
Gráfico 3. Procesos de Genética Nacional S.A.....	47
Gráfico 4. Organigrama funcional de Genética Nacional S.A.....	48
Gráfico 5. Estados financieros semestrales para tomar decisiones tácticas y operativas.....	54
Gráfico 6. Análisis del cumplimiento de las ventas.....	55
Gráfico 7. Indicadores de rendimiento interno para proveer de información ...	56
Gráfico 8. Mecanismos de control para evaluar las ventas y las cuentas por cobrar	56
Gráfico 9. Análisis de la rentabilidad	57
Gráfico 10. Segmentación de mercado	58
Gráfico 11. Investigaciones para satisfacer los nuevos nichos de mercado....	59
Gráfico 12. Estudio de las nuevas necesidades de los clientes consumidores	60
Gráfico 13. Evaluación de la satisfacción de los clientes actuales	61
Gráfico 14. Atención al cliente y servicio de postventa.....	62
Gráfico 15. Portafolio de productos que ofrece la organización	63
Gráfico 16. Normas y procedimientos establecidos en el área de trabajo que le corresponde	64
Gráfico 17. Canalización de los recursos al área que los necesita y en las cantidades necesarias.....	65
Gráfico 18. Proceso de mejora continua en las operaciones con el equipo del trabajo	66
Gráfico 19. Los flujogramas de los procesos se encuentran escritos, reconocidos y son acatados por las áreas de la organización.....	67
Gráfico 20. Cumplimiento de la misión, visión, valores y objetivos de la Industria Genética Nacional S.A	68
Gráfico 21. Programas de capacitación dentro de Genética Nacional S.A para mejorar las habilidades.....	69

Gráfico 22. Incentivos que puedan generar interés de cumplir los objetivos de la empresa.....	70
Gráfico 23. Motivación y satisfacción con el puesto de trabajo	71
Gráfico 24. Aporte laboral contribuye al éxito que tiene Genética Nacional S.A	72
Gráfico 25. Diagrama de Causa y Efecto	73
Gráfico 26. Fases del procedimiento basado en Matilla y Chalmeta (2007)....	80
Gráfico 27. Mapa estratégico propuesto para la industria Genética Nacional S.A	82

TABLAS

Tabla 1. Listado de herramientas de gestión	12
Tabla 2. Ficha de Caracterización de la Industria Genética Nacional S.A	43
Tabla 3. Análisis FODA de la industria Genética Nacional S.A.....	46
Tabla 4. . Estados financieros semestrales para tomar decisiones tácticas y operativas.....	54
Tabla 5. Análisis del cumplimiento de las ventas	55
Tabla 6. Indicadores de rendimiento interno para proveer de información	55
Tabla 7. Mecanismos de control para evaluar las ventas y las cuentas por cobrar	56
Tabla 8. Análisis de la rentabilidad	57
Tabla 9. Segmentación de mercado	58
Tabla 10. Investigaciones para satisfacer a los nuevos nichos de mercado....	59
Tabla 11. Estudio de las nuevas necesidades de los clientes consumidores ..	60
Tabla 12. Evaluación de la satisfacción de los clientes actuales	61
Tabla 13. Atención al cliente y servicio de postventa.....	62
Tabla 14. Portafolio de productos que ofrece la organización	63
Tabla 15. Normas y procedimientos establecidos en el área de trabajo que le corresponde	64
Tabla 16. Canalización de los recursos al área que los necesita y en las cantidades necesarias.....	65

Tabla 17. Proceso de mejora continua en las operaciones con el equipo del trabajo	66
Tabla 18. Los flujogramas de los procesos se encuentran escritos, reconocidos y son acatados por las áreas de la organización.....	67
Tabla 19. Cumplimiento de la misión, visión, valores y objetivos de la Industria Genética Nacional S.A	68
Tabla 20. Programas de capacitación dentro de Genética Nacional S.A para mejorar las habilidades.....	69
Tabla 21. Incentivos que puedan generar interés de cumplir los objetivos de la empresa	70
Tabla 22. Motivación y satisfacción con el puesto de trabajo	71
Tabla 23. Aporte laboral contribuye al éxito que tiene Genética Nacional S.A	72
Tabla 24. Procedimientos para el control de gestión propuesta por diferentes autores.	75
Tabla 25. Sistema de indicadores para el control de gestión de la industria Genética nacional S.A.....	83
Tabla 26. Propuesta de cuadro de mando integral para la industria Genética Nacional S.A.....	86
Tabla 27. Simbología del semáforo	87
Tabla 28. Técnica del semáforo o tablero de control	88
Tabla 29. Propuesta de un plan de acción para la industria Genética Nacional S. A.....	92

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo principal la aplicación de un procedimiento para el control de gestión en la industria Genética Nacional S.A, como contribución a la toma de decisiones. Esquematizando, se aplicó una revisión bibliográfica en fuentes y artículos confiables que permitieron fundamentar esta investigación. Con la metodología aplicada las herramientas de recolección permitieron realizar una entrevista a la gerente con la finalidad de caracterizar la empresa, conocer la situación organizacional y determinar el funcionamiento. Después se empleó la encuesta para obtener datos cualitativos referentes al control de gestión; cuyo instrumento contuvo 20 ítems, 5 preguntas correspondientes a las perspectivas del cuadro de mando integral. Luego se procesó la información obtenida para conocer la situación actual de la industria con respecto a las cuatro perspectivas evaluadas, también se detalló mediante un diagrama de Ishikawa las múltiples deficiencias encontradas en la organización logrando una visualización más amplia de los problemas que impiden tener un control de gestión eficiente y la toma de decisiones convenientes. Concluyendo con la respectiva aplicación de técnicas y herramientas se obtuvo con la caracterización información relevante correspondiente a la situación actual de la organización objeto de estudio, se implementó la metodología del cuadro de mando integral para el control de gestión, y por último se evaluó mediante el semáforo o tablero de control los indicadores por cada perspectiva para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Finalmente se propuso un plan de acción siendo esta herramienta esencial para cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

PALABRAS CLAVES

Control de gestión, cuadro de mando integral, perspectivas, indicadores, plan de acción.

ABSTRACT

The main objective of the research was to apply a procedure for management control in the National Genetic S.A. industry, as a contribution to decision-making. Outlining, a bibliographic review was applied in reliable sources and articles that allowed to base this research. With the applied methodology, the collection tools allowed an interview with the manager in order to characterize the company, learn about the organizational situation and determine the operation. The survey was then used to obtain qualitative data regarding management control; whose instrument contained 20 items, 5 questions corresponding to the perspectives of the balanced scorecard. Then, the information obtained was processed to know the current situation of the industry with respect to the four perspectives evaluated, and the multiple deficiencies found in the organization were also detailed using an Ishikawa diagram, achieving a broader visualization of the problems that prevent an efficient control management and convenient decision making. Concluding with the respective application of techniques and tools, relevant information corresponding to the current situation of the organization under study was obtained, the methodology of the balanced scorecard for management control was implemented, and finally it was evaluated by means of the traffic light or dashboard indicators for each perspective to measure the achievement of strategic objectives. Finally, an action plan was proposed, this tool being essential for meeting the organization's objectives and goals.

KEY WORDS

Management control, balanced scorecard, perspectives, indicators, action plan.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente el proceso de globalización ha impulsado a las empresas a realizar cambios radicales, considerando utilizar métodos y herramientas de trabajo que permitan enfrentarlos, y que la buena gestión empresarial ejecute de manera eficiente y eficaz sus procesos administrativos. Mientras que en escenario económico, el éxito de las organizaciones y supervivencia a largo plazo depende de la adaptación a las nuevas condiciones competitivas impuestas por el entorno y de su capacidad de reacción frente al mismo. En este sentido, Chenhall (2003) citado por Hernández (2017) manifiestan que “el sistema de control de gestión ha cambiado a través de los años, desde una perspectiva orientada hacia la previsión de información formal y financieramente cuantificable hacia una perspectiva de apoyo a la toma de decisiones gerenciales”.

Las empresas están en constante búsqueda de estrategias que le permitan tomar decisiones efectivas, para ello utilizan herramientas que ayudan a la alta dirección en la gestión de la organización tales como: “Capital Intelectual, Gestión por Competencias, *e-Business* (Negocio Electrónico), Prospectiva, *Outsourcing* (Subcontratación o Tercerización) y *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral” (Méndez, 2009). El cuadro de mando integral es considerado una herramienta estratégica que traduce la estrategia y la misión organizacional e un conjunto de indicadores de desempeño, tanto a los empresarios y colaboradores como la unidad de negocios cumple con los objetivos trazados en la planificación estratégica.” (Ganga, Ramos, Leal, y Pérez, 2015).

La ausencia de sistemas de indicadores de gestión o el desconocimiento del uso de herramientas de control ha influido en las empresas directamente en el funcionamiento y desarrollo de sus actividades, además de limitarlas en cuanto a la realización de un seguimiento, medición, análisis, mejora de los procesos y optimización de los recursos, dando lugar a la mala toma de decisiones tales como la reducción del personal, coartar el progreso del aprendizaje de estos,

afectando indiscutiblemente la satisfacción de los clientes lo que conlleva a las empresas a cambiar de estrategias súbitamente para lograr mantenerse de una u otra manera en el mercado.

Ecuador y la provincia de Manabí ha enfrentado problemas de económicos que han influido en varios sectores productivos ocasionando el deterioro en el aparato productivo y sectores motivantes de la economía, basándose en un modelo de desarrollo orientados a la obtención de ganancias y acumulación de capitales que estabilicen la economía regional y resuelven los problemas sociales de forma exclusiva, como la generación de fuentes de trabajo a la población de bajos ingresos, Rodríguez (2017) indica que “El crecimiento económico en Ecuador se ha enfrentado a diversas dificultades. En la matriz productiva se permite conocer la realidad económica y social de los países. Mientras que en el Ecuador, la transformación tarea esencial que permite resolver problemas de desempleo, pobreza e inequidad”. Por otra parte, la producción avícola ha mostrado gran desarrollo en los últimos años, aumentando en cifras sus niveles de productividad, aportando significativamente este sector productivo a la economía del país.

De acuerdo con Intriago (2015) indica que la Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador (CONAVE) en el año 2007 a través del censo nacional “demostró la presencia de 1.567 granjas avícolas, la mayoría de estas están en Pichincha que tiene 246, mientras que en Manabí (que ocupa el tercer lugar, después de Pichincha y El Oro) existen 127.

En esta provincia existe una variedad de empresas dedicadas a la avicultura, entre ellas se encuentra la industria Genética Nacional S.A ubicada en el cantón Portoviejo, dedicada a la explotación de criaderos de pollos y reproducción de aves de corral, pollos y gallinas (aves de la especie *Gallus Domesticus*); esta empresa carece de herramientas de administración que facilite el control de gestión, por lo cual esta investigación pretende aplicar un instrumento llamado Cuadro de Mando Integral que les permita medir a través de indicadores, el desempeño global de la empresa para dar cumplimiento a sus objetivos

estratégicos. Dentro de este contexto, López (2018) indica que “las industrias deben enfocarse en los problemas de control de las operaciones y el poco interés en herramientas que aportan a un mejor desempeño de manejo y control de la información; para resolver estos problemas es necesario un sistema de información, de análisis, diseño, evaluación y monitoreo de indicadores de gestión de producción, que proporcione información pertinente, ayudando a la toma de decisiones acertada”.

Ante esta problemática es posible plantearse la siguiente interrogante.

¿La aplicación de un procedimiento para el control de gestión adecuado a las particularidades de la industria Genética Nacional S.A contribuirá a la toma de decisiones de la gestión institucional?

1.2. JUSTIFICACIÓN

De manera teórica se puede justificar esta investigación, puesto que el cuadro de mando integral es considerado “una metodología de gestión, que traduce la estrategia en objetivos coherentes, relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con dicha estrategia”(Kaplan y Norton, 1992). Además, técnicamente esta herramienta de gestión pretende armonizar los esfuerzos hacia el alcance de los resultados mediante un esquema de trabajo para describir, implementar y administrar las estrategias dentro de la empresa, vinculando los objetivos, iniciativas y mediciones, para comunicarla a todos los integrantes y verificar si las metas se están alcanzando.

En el contexto ambiental, los procesos se llevan a cabo en la avicultura desde la crianza, la ubicación de las aves, hasta su beneficio; producen un sinnúmero de residuos tales como excretos, plumas, vísceras, sangre en gran volumen que deben ser tratados adecuadamente para contribuir al cuidado del medio ambiente evitando la contaminación de los recursos indispensables para la vida cotidiana tales como: el agua, el suelo y el aire, y previniendo enfermedades a

las personas aledañas al sector de explotación. El Art. 11 del Código Orgánico del Ambiente (2017) indica que “los operadores de las obras, proyectos o actividades deberán mantener un sistema de control ambiental permanente e implementarán todas las medidas necesarias para prevenir y evitar daños ambientales, especialmente en las actividades que generan mayor riesgo de causarlos”.

Socialmente se justifica porque al evaluarse el control interno, que es una de las variables del cuadro de mando integral, se conocerá si la visión, la misión, los objetivos estratégicos, y la constante capacitación de los colaboradores de la empresa están teniendo en cuenta los objetivos de la organización para el cumplimiento de las necesidades de los usuarios considerando que son herramientas fundamentales que definen el compromiso que posee la empresa con la sociedad y las metas que ésta se ha planteado a largo plazo con el fin de brindar un producto o servicio de calidad. Amat, Banchieri y Campa (2016) menciona que mediante la perspectiva interna es posible identificar los procesos internos críticos en los que la organización debe destacarse, a través de aquellos procesos que agregan valor para los clientes. Los indicadores en esta perspectiva, se centran en aquellos procesos que impactan directamente en la satisfacción de las necesidades del consumidor.

En el plano económico la aplicación de esta herramienta permitirá conocer si los recursos económicos destinados para las actividades que tiene la organización están reflejando un margen de utilidad, es decir, conocer si se están aplicando las estrategias adecuadas para conseguir las metas que se han planteado a corto o largo plazo. Nogueira, Medina y Hernández (2009) sostienen que como parte de la perspectiva financiera del cuadro de mando integral, se desarrolla un indicador para evaluar la “salud económico-financiera de una empresa” que tiene como objetivos: complementar el estudio del análisis de ratios y tendencias, detectar inductores críticos que afectan a la empresa desde el punto de vista económico-financiero, y fortalecer el control económico de la organización como base fundamental del control de gestión.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Aplicar un procedimiento para el control de gestión en la industria Genética Nacional S.A, como contribución a la toma de decisiones.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el estado actual del control de gestión de la industria Genética Nacional S.A.
- Implementar un procedimiento para el control de gestión que se ajuste a las particularidades de la empresa como objeto de estudio.
- Evaluar el procedimiento para el control de gestión en la industria Genética Nacional S.A.

1.4. HIPÓTESIS

Al aplicarse un procedimiento para el control de gestión adecuado a las particularidades de la industria Genética Nacional S.A se contribuirá a la toma de decisiones en la gestión institucional.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

A continuación, se detallan las principales conceptualizaciones del objeto de estudio, con la finalidad de brindar un sustento teórico para el fortalecimiento de la investigación. En la figura 1 se puede visualizar el hilo conductor del marco teórico.

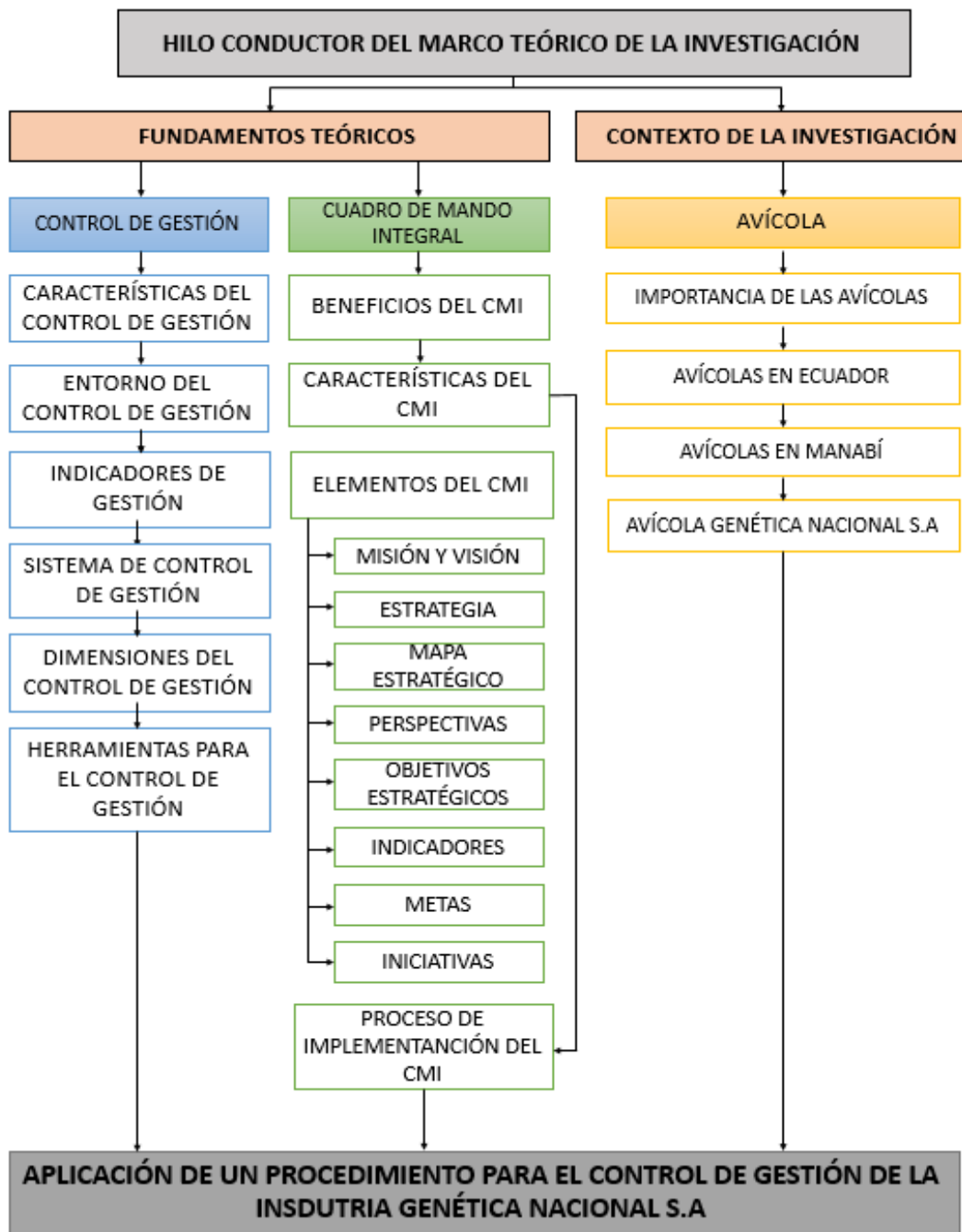


Gráfico 1. Hilo conductor del Marco Teórico de la Investigación
Fuente: Las autoras de la investigación

2.1. CONTROL DE GESTIÓN

El control es una fase administrativa esencial en las empresas que permite evaluar y medir el desempeño aplicando medidas correctivas si el caso lo amerita con el fin de alcanzar los objetivos establecidos en el plan estratégico de la misma. Además, ayuda al gerente de la empresa a enfrentar las amenazas o las oportunidades mediante la detección de las falencias presentadas en los procesos implicados en los productos o servicios que se está ofreciendo. Es así como Muñiz (2013) citado por Navarro (2016) menciona que “el control se define como aquella situación en que se dispone de conocimientos ciertos y reales de lo que está pasando en la empresa, tanto internamente como en su entorno, y pueden planificar en cierta manera lo que pasará en el futuro”. Asimismo, Pérez y Carballo (2006) citado por Dextre y Pozo (2012) indican que “el control es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación”.

El control de gestión es un proceso administrativo aplicado en las empresas que permite determinar si las tareas o actividades desarrolladas están encaminadas hacia el alcance de los objetivos previamente establecidos dentro del plan estratégico. Pérez y Veiga (2013) manifiestan que “el control de gestión es la función que realiza la dirección para asegurar sean obtenidos y empleados correctamente para lograr los objetivos de la organización. Este tiene como propósito gobernar la organización para quien se desarrolla las estrategias y alcanzar los objetivos prefijados”.

Según Rodríguez et al., (2008) citado por Delicado (2014) “el control de gestión es un conjunto de instrumentos que motivan a los responsables descentralizados para lograr los objetivos estratégicos de la empresa, privilegiando la acción y la toma de decisiones en forma oportuna y favoreciendo la delegación de autoridad y la responsabilización”.

2.2. CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL DE GESTIÓN

Amat (2010) citado por Calderón (2017) señalan que “el primer paso es establecer los objetivos, metas a alcanzar en un lapso determinado de tiempo basados en programas globales a la organización. Y para ello necesitamos, procedimientos, actividades de control a través de la implementación de un control interno nos ayudará todos aquellos objetivos y metas trazados”.

Desde el punto de vista de Concha y Marín (2005) “todo sistema de control de gestión debe cumplir con las siguientes características”:

- ❖ Integral: asume una perspectiva integral de la organización, contempla a la empresa en su totalidad, es decir, cubre todos los aspectos de las actividades que se desarrollan en la misma.
- ❖ Periódico: sigue un esquema y una secuencia predeterminada.
- ❖ Selectivo: debe centrarse sólo en aquellos elementos relevantes para la función u objetivos de cada unidad.
- ❖ Creativo: continúa búsqueda de índices significativos para conocer mejor la realidad de la empresa y encaminarla hacia sus objetivos.

2.3. ENTORNO DEL CONTROL DE GESTIÓN

Nogueira, Hernández, Medina y Quintana (2013) manifiesta que “las condiciones del control de la gestión son las siguientes”:

- ❖ Debe ser diseñado a la medida de la empresa, es decir, de acuerdo con la planificación y la organización establecidas.
- ❖ Tener un carácter objetivo, estableciendo unos planes y unos estándares con los que se deben contrastar los resultados reales. Dichos estándares deben ser apropiados y, en consecuencia, razonablemente alcanzables.
- ❖ Ser flexible, esto es, compatible con posibles variaciones en los planes inicialmente previstos.

- ❖ Ser precoz, es decir, capaz de detectar las desviaciones con la suficiente anticipación como para permitir tomar una acción correctora eficaz.
- ❖ Ser claro, inteligible para personas que deben hacer uso de él.
- ❖ Debe cumplir el requisito de garantizar una seguridad razonable, lo que significa que, el coste de los mismos no debe sobrepasar los beneficios que de ellos se esperan, requiriendo, como es natural, un juicio razonado por parte de la Dirección.

2.4. INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión permiten medir cualitativa o cuantitativamente el desempeño de la empresa para tomar medidas correctivas o preventivas considerando su presente y su futuro para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos planteados. “Un indicador de gestión se define como la relación entre variables que permite observar aspectos de una situación y compararlos con las metas y los objetivos propuestos. Dicha comparación posibilita observar la situación y las tendencias de evolución de la situación o fenómenos observados” (Rodríguez, 2014).

Para Viteri (2015) “los indicadores de gestión son expresiones cualitativas que manifiestan el comportamiento o desempeño de las organizaciones o una de las partes que la componen, cuyo resultado al compararse con un nivel de referencia, podría dar señales, desviaciones o alertas sobre las cuales se debe ejecutar acciones tanto correctivas como preventivas, según sea el caso”.

Sánchez (2013) enfatiza que “los indicadores de gestión más importantes son”:

2.4.1. GESTIÓN ESTRATÉGICA

Vincula los procesos del seguimiento, evaluación y control de la ejecución de estrategias a largo plazo. En su ejecución, se dé lo reflejado en los resultados de la gestión táctica y la gestión operativa, que pueden impactar el logro de las estrategias de largo plazo. Fundamentalmente abarca el ámbito corporativo de

las empresas, atendiendo a los resultados de negocios y funciones. Se puede manifestar en cambio de visión, lineamiento de negocio, estrategias a largo plazo, planes y objetivos estratégicos.

2.4.2. GESTIÓN TÁCTICA

Se asocia al impacto de las acciones y decisiones del ámbito de las unidades de negocio y funciones o departamentos, en su capacidad de ejecución con impacto con el mediano plazo. Sus resultados, determinan los logros, aprendizaje y decisiones de la gestión de la estrategia.

2.4.3. GESTIÓN OPERATIVA

Se vincula con las decisiones y acciones que generan resultados en el corto plazo, del día a día. Su alcance abarca lo que se ha denominado equipos naturales de trabajo, sus resultados, decisiones y acciones determinan los logros, aprendizaje y decisiones de la gestión táctica y la gestión estratégica. Se puede manifestar en ajustes de objetivos de corto plazo, revisión de metas de la unidad de su función, cambios y ajustes en programas y proyectos de revisión.

2.5. SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN

Se entiende como sistema de control de gestión a la combinación de varios elementos que involucran a toda la organización con la finalidad de brindar información para controlar la gestión organizacional; este debe dar a conocer de qué manera se han utilizado los recursos que posee la empresa para poder dar cumplimiento a los objetivos planteados. De acuerdo con Serra, et al (2015) citado por Viteri (2015) "los sistemas de control de gestión son técnicas de dirección que establecen metas específicas a todos, especialmente a los niveles de responsabilidad de la empresa, es relevante tomar en cuenta que dichos objetivos se cuantifican mediante un presupuesto económico y el grado de cumplimiento es controlado periódicamente, de manera que se apliquen medidas correctivas en el momento adecuado.

Pimenta y Martínez (2014) muestran que “el sistema de control de gestión es una herramienta indispensable para controlar la gestión de la empresa y anticiparse a los problemas que se puedan generar. De esta manera las empresa conocen al situación actual en la que se encuentran y deciden hasta donde estiman llegar”. Teniendo en cuenta a Salas y Campa (2014) quienes señalan que “la utilidad del sistema de control de gestión radica en conocer y evidenciar los comportamientos claves en el puesto de trabajo y en la organización, permitiendo obtener un resultado alineado con la estrategia y en la mejora continua”.

2.6. DIMENSIONES DEL CONTROL DE GESTIÓN

Viteri (2012) citado por Viteri (2015) sostiene que “el control de gestión se mueve en tres dimensiones perfectamente definidas que son: la estratégica, la operativa, y la económica. A través de estas dimensiones es posible establecer mejor las estrategias. Es así, que el análisis del entorno, posibilidades y potenciales propias de la organización, se evalúa la implementación de las decisiones y de forma operativa, cumpliendo con los procedimientos y procesos, también se realizan los análisis económicos; todo esto contando con un sistema informativo eficiente, oportuno y eficaz, además de hacer posible la búsqueda para solucionar errores y realizar el respectivo seguimiento”.

2.7. HERRAMIENTAS DEL CONTROL DE GESTIÓN

Las herramientas de control de gestión constituyen elementos muy importantes para su desarrollo práctico, pues son las que permiten operacionalizar el desarrollo de este importante ámbito de la gestión. Méndez (2009) señala que “las herramientas de gestión son una metodología utilizada por los niveles directivos de la organización. Proporciona procesos y/o técnicas y/o información que al ser aplicados permiten ejecutar acciones que impactan la planeación, operación y control de la organización. Producen bajo impacto en el conocimiento, las competencias de personas y cargos, la operación de procesos y la participación de las personas, así como en la cultura de la organización”.

Según Ramírez, Yépez, León, Mafla, Rojas y Sánchez (2012) “las herramientas de gestión son todos aquellos sistemas, aplicaciones, controles, soluciones y metodologías que ayudan a la gestión de una empresa mediante la organización, dirección, planificación y control”.

Rigby y Bilodeau (2013) mencionan que “las 25 herramientas de gestión más populares son”:

Tabla 1.Listado de herramientas de gestión

Elaboración: las autoras

1	Cuadro de mando integral	14	Declaraciones de Misión y Visión
2	Benchmarking	15	Innovación abierta
3	Análisis de datos grandes	16	Outsourcing
4	Reingeniería de procesos de negocio	17	Gestión de satisfacción y lealtad
5	Programas de gestión del cambio	18	Planificación de escenarios y contingencias
6	Reducción de la complejidad	19	Programas de medios sociales
7	Competencias básicas	20	Alianzas estratégicas
8	Gestión de la relación con el cliente	21	Planificación estratégica
9	Segmentación de clientes	22	Gestión de la cadena de suministro
10	Herramientas de derechos de decisión	23	Gestión de la calidad total
11	Reducción del tamaño	24	Presupuesto basado en cero
12	Encuestas de participación de los empleados	25	Modelos de optimización de precios
13	Fusiones y adquisiciones		

Dentro de las herramientas de gestión antes mencionadas se encuentra el cuadro de mando integral que se empleará para llevar a cabo esta investigación, siendo este una herramienta de control de gestión que permite traducir la estrategia organizacional en objetivos concretos previamente medidos por

indicadores, facilitando como tal la toma de decisiones a los directivos de la organización para aplicar medidas correctivas y preventivas si el caso lo amerita.

2.8. ANTECEDENTES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

“En 1990 Kaplan y Norton desarrollaron un estudio titulado “La dimensión de los resultados en la empresa del futuro”, se estimaba que la medición del desempeño, a partir de la información suministrada por la contabilidad financiera, era obsoleta y parecía más vinculada a la era industrial. Así, las medidas financieras eran excesivamente históricas e incapaces de describir la creación o destrucción de valor en las organizaciones durante un periodo, de tiempo, además de descuidar factores tan importantes como los activos intangibles” (Gutiérrez, Mauriz y Culebras, 2015).

Muñoz (2014) menciona que “antes de los años ochenta, las empresas disponían de cuadro de mandos presupuestarios y financieros, desarrollados principalmente por empresas de rading y por empresas industriales. No obstante, estos se basaban a menudo en informaciones estáticas del pasado y no tenían en cuenta la importancia de los indicadores operacionales, clientes y humanos”.

Así mismo, Capone, Pérez, Izquierdo, Rebles y Estrada (2015) indican que “el cuadro de mando Integral como instrumento que combinan estrategias de gestión se crea en 1992 desarrollados por los dos economistas americanos. La idea de Norton y Kaplan aparece cuando se constata la diferencia entre los sistemas tradicionales para medir el rendimiento, basados en indicadores únicamente financieros, y las necesidades de las empresas modernas”.

2.9. DEFINICIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El cuadro de mando integral es una de las herramientas de gestión más utilizadas a nivel mundial por las personas responsables de coordinar las estrategias de una empresa teniendo como objetivo a través de sus indicadores, tales como: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y desarrollo,

controlar la gestión o el funcionamiento de una empresa. Tal Como lo revela Chiavenato (2010) citado por Pérez (2015) “el cuadro de mando integral es una herramienta administrativa que reúne varios indicadores diferentes de manera equilibrada para promover la sinergia. En un inicio el cuadro de mando integral era sólo un sistema de evaluación del desempeño organizacional que partía del principio de que los indicadores financieros, por sí mismos, no reflejan con exactitud la eficacia de la organización. Posteriormente, el cuadro de mando integral se convirtió en una herramienta útil para la estrategia organizacional”.

Kaplan y Norton (2009) señalan que “el cuadro de mando integral, además de ser un sistema de medición, también es un sistema de gestión que puede canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de todos aquellos que trabajan dentro de una organización, hacia la consecución de objetivos estratégicos a largo plazo. El cuadro de mando integral ha revolucionado el trabajo de la gestión empresarial y sigue hoy siendo la herramienta más eficaz que tienen las empresas para llevar a cabo sus objetivos”.

En este mismo sentido Quesado et al., (2018) citado por Lluglla (2019) añade que “el cuadro de mando integral es una herramienta de gestión organizacional apropiada para optar por un balanceado grupo de objetivos e indicadores que manifiesten la visión estratégica de la organización, encaminando a las mismas a satisfacer las expectativas de sus stakeholders (organizaciones y personas afectadas por sus procesos y acciones), además de articular los objetivos organizacionales con los individuales, una vez comunicada la estrategia, pudiendo evaluarse el avance en su implementación”.

2.10. BENEFICIOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Kaplan y Norton (2014) plantean que “los beneficios del cuadro de mando integral” son los siguientes:

- ❖ El cuadro de mando integral proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia el éxito competitivo futuro. Hoy en día las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.
- ❖ Traduce la estrategia y la misión de la organización en un conjunto de medidas que actúan y proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.
- ❖ Pone énfasis en la consecución de los objetivos financieros, pero también incluye los indicadores de actuación de esos objetivos financieros.
- ❖ Mide la actuación de la organización desde las cuatro perspectivas equilibradas que permiten a la empresa seguir las pistas de los resultados financieros, al mismo tiempo observar las actitudes y la adquisición de los bienes intangibles necesarios para el crecimiento futuro.

2.11. CARACTERÍSTICAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Para Felani (2018) las características del cuadro del mando integral son las siguientes:

- **Integral:** utiliza varias perspectivas para ver a la organización o los procesos.
- **Balanceada:** garantiza el equilibrio de sus indicadores de gestión tanto financieros, como no financieros.
- **Estratégica:** relaciona los objetivos estratégicos entre sí, y luego los expresa en un mapa de enlaces de causa y efecto.
- **Simple:** la complejidad de la empresa y de su estrategia se implica al presentarlo en un modelo dado.
- **Concreto:** refleja en indicadores específicos los objetivos estratégicos.
- **Causal:** el mapa estratégico establece una relación de causa y efecto, los indicadores de actuación y los indicadores de resultados.

2.12. ELEMENTOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Felani (2018) indica que los elementos del cuadro del mando integral son los siguientes:

2.12.1. MISIÓN Y VISIÓN

Para poder diseñar e implementar de manera exitosa un cuadro de mando integral, es necesario tomar en cuenta la misión y visión que establece la alta dirección o la gerencia, puesto que en dichos factores se encuentran definidos los factores que representa a la empresa en tiempo presente y definirán el futuro. “Toda empresa que no tenga definida su misión y visión, deberá explicarla y traducirla para establecer un rumbo. Así mismo, las que sí tienen claro este aspecto, basta solo realizar una revisión, para conceptualizar mejor a toda la organización” (Felani, 2018).

2.12.2. LA ESTRATEGIA

Felani (2018) explica que “se establece una estrategia corporativa para alcanzar los objetivos en la organización. Encontrándose está representada en un mapa estratégico o en algún otro formato. Es importante que la estrategia se encuentre definida y esta sea la adecuada, este será el punto de partida para desarrollar los elementos de un modelo de gestión. Caso contrario, se debe definir y plasmar la estrategia en un mapa estratégico”.

2.12.3. MAPA ESTRATÉGICO

“Cuando se tiene una idea clara de cuál es la estrategia de la organización, es más factible construir el mapa estratégico. Puesto que estos mapas son un complemento muy importante para el cuadro de mando integral porque ayudan a entender la coherencia de relación de los objetivos estratégicos plasmados en cada dimensión y permitan visualizar de manera más práctica y sencilla la estrategia de la empresa” (Felani, 2018).

2.12.4. PERSPECTIVAS

Según Kaplan y Norton (1997) citado por Felani (2018) “un modelo básico del cuadro de mando integral se encuentra compuesto por cuatro dimensiones: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Las mismas que responden a las siguientes interrogantes”:

- ¿Qué se debe hacer para satisfacer las expectativas de los dueños y 7o accionistas?
- ¿Qué se debe hacer para satisfacer las necesidades de los clientes?
- ¿En qué procesos se puede ser excelentes para para satisfacer esas necesidades?
- ¿Qué aspectos son críticos para mantener la excelencia?

Felani (2018) indica que “la perspectiva procesos internos se la conoce también como interna y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es denominada también de infraestructura e innovación”.

2.12.4.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

Esta perspectiva resulta de gran importancia para las empresas ya que les permite mejorar el nivel de rentabilidad, incrementar las ventas de los productos y por ende, consolidar el crecimiento del valor de la empresa respondiendo efectivamente a las necesidades de los accionistas. Por aquello Gan y Trigine (2013) indican que “una organización busca examinar los resultados económicos utilizando la perspectiva financiera para maximizar los beneficios de un negocio. Los objetivos de esta perspectiva se encuentran dirigidos para el aseguramiento de fondos continuos de la organización, es decir, aumentar la confianza de los accionistas, entregar un retorno de la inversión más del diez por ciento. Cabe recalcar que la perspectiva financiera alimenta de forma directa a la perspectiva cliente”.

Gutiérrez et al. (2015) manifiestan que “los indicadores muestran la coexistencia de los tres objetivos genéricos, tales como incremento y diversificación de los ingresos, reducción de costes y mejora de la productividad, utilización de los activos y estrategias de inversión”. Por otra parte, López y Fachelli (2015) indican que “Resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Si los objetivos son el crecimiento de ventas se relacionan con medidas de rentabilidad como por ejemplo los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o el valor añadido económico”.

2.12.4.2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Uno de los objetivos que generalmente se plantean las empresas es cumplir con los requerimientos de los clientes y por ende satisfacer sus necesidades ya que ellos son la fuente primordial para su crecimiento. Dentro de la aplicación del cuadro de mando integral se encuentra la perspectiva del cliente que busca evaluar la gestión comercial de la empresa y medir el grado de satisfacción del mismo. Viteri (2015) menciona que “desde el punto de vista de los gerentes, los factores que se buscan son incrementar los clientes, retenerlos y lograr la fidelización de estos, alcanzar la satisfacción y consecuente a esto, lograr rentabilidad.

“Perspectiva del cliente o consumidor es lo que esperan ellos de la empresa. El buen servicio al cliente es la buena base para poder permanecer, competir y diferenciarse del mercado. Los clientes esperan productos de óptima calidad, con un costo adecuado, que se entreguen a tiempo y que sus requerimientos sea el convenido. Enfocar la organización desde la perspectiva del cliente supone analizar como los clientes perciben el valor ofertado. Los objetivos deben definirse con claridad, por lo tanto, cuando los clientes perciben y aceptan la propuesta de un producto o servicio, a medida que esa percepción se proyecta se verá reflejado en los resultados financieros” (Gan y Trigine, 2013).

“Recoge las preocupaciones asociadas al cliente, principalmente en torno a cuatro variables: tiempo, calidad, servicio y coste” (Gutiérrez et al., 2015). A su vez, “Identifica los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de actuación para ello, entre los indicadores se incluye la satisfacción de los clientes, retención de los clientes, adquisición de clientes nuevos, rentabilidad y cuota del mercado en los segmentos determinados” (Delgado, 2015).

2.12.4.3. PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

Una de las perspectivas del cuadro de mando integral es la perspectiva de procesos internos que pretende alcanzar los objetivos de las dos perspectivas anteriores, es decir, incrementar el rendimiento financiero de la empresa y satisfacer las necesidades tanto del cliente, como también la de los accionistas que le permitan alcanzar ventajas competitivas dentro del mercado. Dentro de esta perspectiva se trata de evaluar los procesos internos de la empresa, permitiendo tomar medidas correctivas que le permitan alcanzar los objetivos institucionales. “en esta perspectiva se puede incluir medidas necesarias para lograr el éxito financiero y satisfacción de las expectativas de los clientes, identificando los procesos claves internos en los que se pueda ser excelente” (Gutiérrez et al., 2015).

“Cuando se identifica cuáles son los procesos críticos de una unidad de negocio, se permite entregar la propuesta de valor que permitirá atraer y retener a los clientes de los segmentos seleccionados, consecuente a esto satisfacer las exigencias financieras de los accionistas” Bajo el enfoque del cuadro de mando integral se acostumbra a identificar procesos totalmente nuevos y no solo mejorar los existentes que representan el ciclo corto de la creación de valor. (Delgado, 2015).

Determinar ventajas competitivas, se anticipa ante las necesidades de los clientes, ya sea actuales, como futuros. (Viteri, 2015) En esta perspectiva

también permite que los directivos de la organización puedan determinar los puntos críticos en los procesos. La clave de la innovación es esto consiste en lograr la innovación, creando nuevos productos, mejorando los procesos, y en consecuencia obtener mayor competitividad. La clave de este punto es optimizar el trabajo en toda la organización, es decir ahorrar costes y incrementar el nivel de calidad de los productos o servicios.

2.12.4.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es una guía que pretende identificar las metas que la empresa se ha planteado a corto o largo plazo en relación de con las capacitaciones y por ende el crecimiento de los colaboradores en el ámbito profesional alineándolos hacia el cumplimiento de los objetivos globales de la empresa con la finalidad de que los procesos que se realizan en ella sean ejecutados con un nivel más eficiente. De acuerdo con (Gutiérrez et al., 2015) esta perspectiva “pretende adaptar los recursos humanos y materiales disponibles a las necesidades establecidas por las perspectivas siguientes. Esto se refiere a las tres categorías relevantes de variables: capacidad de los empleados, capacidad de los sistemas de información, y motivación, delegación de poder y coherencia de los objetivos. Respecto a las capacidades de los empleados, se hace especial hincapié en su satisfacción medida a través de encuestas que evalúen su grado de participación en las decisiones, si se sienten reconocidos en su trabajo, el acceso a información para desempeñar sus tareas, si se sienten apoyados por la dirección”.

“Identifica la estructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las fuentes principales son las personas, los sistemas y los procedimientos que posee la organización. Las medidas basadas en los empleados incluyen la satisfacción, retención entrenamiento y habilidades de los empleados. Los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real de la información fiable y oportuna para facilitar la toma de decisiones. Los procedimientos de la organización serpa medidos a través de los procesos críticos” (Delgado, 2015).

2.12.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Se puede definir a los objetivos estratégicos como aquellas metas o fines estratégicos planteados por la empresa que pretende alcanzar en un tiempo determinado. Asimismo, Felani (2018) afirma que “en el diseño del cuadro de mando integral, los objetivos estratégicos con el punto de partida para la toma de decisiones, tanto de los accionistas, directores o gerentes de la organización. Son congruentes para lograr un modelo de negocio, puesto que un objetivo estratégico es un fin que se busca alcanzar, además son la clave de la organización para consecución de la visión definida”.

El mismo autor indica que “el cuadro de mando integral solo debe contener los objetivos que tienen mayor relevancia para ejecutar con éxito la estrategia de la empresarial, mas no contener objetivos operativos. Estos se caracterizan por ser amplios, claros, y motivadores, ya que buscan ser logrados en un plazo mediano de 3 a 5 años. Por lo tanto, estos deben ser retadores y deseables; también deben estar definidos por cada perspectiva para luego relacionarlos entre sí para formar el mapa estratégico. De la misma manera, estos objetivos contribuyan a la parte de la matriz del cuadro de mando integral” (Felani, 2018).

2.12.6. INDICADORES

Según Ballvé (2000) citado por Felani (2018) “los indicadores, también se los denomina medidas, ya que permiten determinar si se está cumpliendo con los objetivos estratégicos definidos, además de brindar de brindar información oportuna de los avances alcanzados en cada uno de ellos. Específicamente en los indicadores de medidas estándares usados para evaluar y comunicar los resultados obtenidos en comparación con los que se esperan”.

Para diseñar el cuadro de mando integral se distinguen dos tipos de indicadores que son:

- **Indicadores de resultados o pasados:** son los que habitualmente utilizan los sistemas de gestión tradicionales, y representan la consecuencia de acciones tomadas previamente, y representan las consecuencias de las acciones ejecutadas, es decir, miden la consecución del objetivo estratégico.
- **Indicadores de causa o inductores:** estos indicadores miden el resultado de las acciones que permiten su consecución.

2.12.7. METAS

Ballvé (2000) citado por Felani (2018) menciona que “las metas son la cuantificación de los objetivos. Por lo tanto, cada indicador que contribuye al cuadro de mando integral debe tener asociado a cada meta, además tener como propósito alcanzar un determinado nivel del indicador en el tiempo establecido. Los valores determinados en las metas se caracterizan por ser exigentes y ambicioso pero creíbles y alcanzable en la ejecución. A su vez tener una relación con el valor actual y los recursos que se van a destinar en torno del indicador”.

2.12.8. INICIATIVAS

“Las iniciativas estratégicas son las acciones en que la empresa centrará su atención para la consecución de los objetivos estratégicos mediante el tiempo determinado. Además estas se dividen en acciones claves, asignadas con una fecha límite para su desarrollo. Constituyendo de esta manera los hitos más relevantes para realizar seguimiento a estas iniciativas estratégicas” (Felani, 2018).

2.13. IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Según Kaplan y Norton (2000) citado por Ayala (2011) “existen un modelo de cuatro fases”:

Fase 1: Concepto estratégico: Incluye misión, visión, desafíos, oportunidades, orientación estratégica, cadena de valor, plan del proyecto.

Fase 2: Objetivos, vectores y medidas estratégicas: incluye objetivos estratégicos, modelo causa – efecto preliminar, indicadores estratégicos, vectores estratégicos y palancas de valor.

Fase 3: Vectores, metas e iniciativas: incluye objetivos estratégicos detallados, modelo causa – efecto con vectores y palancas, indicadores estratégicos, metas por indicador, iniciativas estratégicas.

Fase 4: Comunicación, implantación y sistematización: incluye divulgación, automatización, agenda gerencial con cuadro de mando integral, planes de acción para detalles, plan de alineación de iniciativas y objetivos estratégicos, plan de despliegue a toda la empresa.

2.14. EMPRESAS AVÍCOLAS

Las granjas avícolas son consideradas como un establecimiento agropecuario dedicadas a la cría de aves de corral, es decir, de pollos, gallinas, pavos, entre otros, con la finalidad de utilizarlos como fuente alimenticia ya sea por su carne, o bien por la recolección de huevos. A este respecto, Díaz (2014) citado por Pazmiño (2018) manifiesta que “la avicultura hace parte del sector agropecuario y está constituida por las actividades de producción de huevos y carnes de aves”. Del mismo modo, Vera (2014) citado por Pazmiño (2018) indica que “la avicultura es la práctica de cuidar y criar aves como animales domésticos con diferentes fines, y la cultura que existe alrededor de esta actividad de crianza. La avicultura se centra generalmente no solo de la crianza de aves, sino también en preservar su hábitat y en las compañías de concienciación”.

López y Sánchez (2018) manifiesta que “la actividad avícola es la práctica de criar aves (patos, pavos, gallinas, entre otros) para la comercialización en los mercados y posteriormente el consumo diario de las personas. El sector avícola

sigue creciendo e industrializándose en muchas partes del mundo debido al poderoso impulso del crecimiento demográfico, el aumento del poder adquisitivo y de la población consumidora de carne blanca”.

2.15. IMPORTANCIA DE LAS AVÍCOLAS

La avicultura juega un importante papel en la vida cotidiana principalmente en la base alimenticia ya que a través de la cría de aves de corral, entre ellas, pollos, gallinas y pavos se logra obtener tanto la carne, como también los huevos aptos para el consumo humano; asimismo, resulta de gran importancia para la economía del país. Con referencia a lo anterior, El Agro (2015) citado por Sánchez (2019) considera que “la avicultura es una actividad de suma importancia ya que compone una amplia cadena productiva, entre ellas huevos, carne, maíz, soya y balanceados, que son de mayor importancia dentro del ámbito agropecuario ecuatoriano. Ha sido una de las actividades dinámicas del Sector Agropecuario durante los últimos diez años, por la gran demanda de productos por los estratos poblacionales, se ha ampliado el volumen de ventas en los mercados fronterizos”.

De igual forma, Chang et al., (2004) citado por Sánchez (2019) señala que “la industria avícola comprende etapas de control genético, productivo de aves, de alimentos balanceados, incubación, crianza y beneficios de aves, así como la comercialización del producto final, pollos de carne y huevo”.

En igual forma, Intriago (2015) indica que “una actividad que ha ganado importancia es la Industria Avícola, en efecto, desde hace aproximadamente 20 años, en el Ecuador empezó a desarrollarse esta industria avícola, como otro rubro importante de ingresos para el país, en especial la del pollo, que muestra un futuro alentador, gracias, por un lado, a la buena aceptación que esta carne tiene entre la población local, y en los esfuerzos que los cultivadores de materias primas maíz y soya vienen haciendo para mejorar su productividad, lo que terminará por favorecer la competitividad de la cadena de valor. Futuro promisorio que será realidad en la medida en que los productores de pollo y

huevo desarrollen procesos de innovación tecnológica e implementen alianzas estratégicas en toda la cadena, que les permitan competir en mejores condiciones con sus similares del Mercosur y del Área de Libre Comercio de las Américas, Alca”.

También, Ortiz (2016) estima que “el sector avícola ha demostrado tener gran importancia y desarrollo en la industria ecuatoriana por su actividad y dinamismo, a su vez logra vincular su crecimiento económico con los otros sectores que forman parte de la industria de la cadena agroindustrial, tales como el maíz, la soya, y el balanceado, puesto que estos abastecen a los pequeños productores con las materias primas necesarias para la producción, además generan en la economía la creación de nuevas plazas de empleo y oportunidades laborables”.

Es así que, el sector agrícola tiene gran impacto en la rama de producción agropecuaria en el mercado, puesto que posibilita brindar alimentos y productos encontrados en las medidas de manejo, higiene y alimentación adecuada para satisfacer la demanda de la población. “la actividad avícola a diferencia de otros productos pecuarios presentan un alto nivel de desarrollo tecnológico, continuos avances y mejoras de sus indicadores productivos; en la genética, equipos y alimentación. Mostrando de esta manera un crecimiento sostenido en los últimos 10 años” (Morales y Castillo, 2015).

2.16. PRODUCCIÓN AVÍCOLA EN EL ECUADOR

Rosales (2017) revela que “actualmente la producción avícola en el Ecuador es una de las actividades productivas más significativas de la economía ecuatoriana, dicha actividad principalmente se fundamenta en dos segmentos productivos, que son: la producción de carne de pollo y huevo comercial; entre estas dos actividades pecuarias, sobresale la crianza de pollos para el consumo de carne, considerando que es la proteína más utilizada para la alimentación en el país; además de generar fuentes rentables a las personas dedicadas a esta actividad.

También, Rosales (2017) manifiesta que “el sector avícola en el Ecuador, se ha caracterizado a lo largo del tiempo por un enorme desarrollo, tecnificación y especialización en todos los eslabones que comprenden los diferentes procesos de producción y comercialización de aves de corral destinadas al consumo, principalmente en la producción de pollos, tanto para la producción de huevos de mesa como la producción de carne. El proceso productivo inicia en las granjas progenitoras, donde se crían las aves, que serán los padres de los futuros reproductores”.

“Al analizar generalmente el sector avícola del país, se distingue procesos relacionados con la producción, la industrialización y la comercialización. Dentro del proceso de producción se encuentra la crianza y obtención de gallinas reproductoras, gallinas ponedoras y los pollos para consumo de carne (broiler). Dentro del proceso de industrialización se desglosan el faenamiento y procesamiento de pollos destinados al consumo de carne; y, por último encontramos el proceso de comercialización, dentro del cual se visualiza distribución al por mayor y por menor tanto de pollo en pie o faenado y procesado” (Rosales, 2017).

“La producción avícola a nivel nacional se da en las tres regiones geográficas: Costa, Sierra y Oriente, excepto en la región insular; distribuyéndose en las principales provincias: Pichincha genera el 38%, Guayas 32%, El Oro 16%, Imbabura 9%, Manabí 8% y el resto del país un 21%. La tercera provincia productora de pollo es el Oro donde la producción es muy amplia generando numerosas fuentes de trabajo, siendo su mayor fortaleza el cantón Balsas y Marcabellí donde la mayor producción es para mercados locales. Los procesos productivos de crianza de aves cuentan con infraestructura técnica necesaria para satisfacer la demanda interna en cuanto a huevos de mesa y pollo, lo que permite a la población acceder a esta fuente de proteína de origen animal a menor costo con relación a otras carnes” (Rosales, 2017).

Rosales (2017) menciona que “las provincias productoras de pollos de engorde son: Pichincha, Guayas, El Oro, Santo Domingo de los Tsáchilas, Manabí e

Imbabura. La popularización de carne de pollo se debe a las siguientes características”:

- ❖ La carne nutritiva y apta para todas las edades
- ❖ Más barata de producir
- ❖ Fácil de preparar

Rosales (2017) exponen que “la producción de pollo en los últimos cinco años en el Ecuador ha experimentado un importante avance, las industrias que lideran en el mercado han incorporado tecnología y han logrado una mejor organización en la cadena productiva, incentivando a los productores primarios a mejorar sus procesos y trabajar con la tecnología de punta, con lo cual se ha contribuido a mejorar el control sanitario”. Según Jiménez (2010) citado por Rosales (2017) en el país existen dos tipos de sistemas de producción de carne de pollo: el extensivo, desarrollado por los pequeños productores y el intensivo aplicado por las empresas comerciales. La producción de carne de pollo se mide a través de la cantidad de aves faenadas y la cantidad de kilos obtenidos”.

Con base en datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2017) “la producción de huevos de aves criadas en campo, la región Sierra es la que más aporta con un 46,79%, seguido de la Costa con el 42,53% y el Oriente con el 10.65%; mientras que en planteles avícolas de la región Sierra tiene una producción de 87,67%, la Costa un 12,33% y el Oriente con una participación mucho menor al 1%, destacando de esta manera que la mayor concentración de producción de huevos en planteles avícolas se encuentran en la región Sierra”.

2.17. PRODUCCIÓN AVÍCOLA EN MANABÍ

Intriago (2015) muestra que “el Ecuador y la provincia de Manabí ha tenido que enfrentar en la última década una crisis económica que repercutió negativamente en varios sectores productivos cuya tendencia reflejó un rápido deterioro en el aparato productivo y sectores motivantes de la economía bajo un modelo de desarrollo, orientado hacia las ganancias y acumulación de capitales que tiende

a estabilizar la economía regional y resolver los problemas sociales de manera exclusiva la generación de fuentes de trabajo de los grupos poblacionales de bajos ingresos económicos”.

“Durante los últimos años, la producción avícola ha evidenciado un gran desarrollo; sus niveles de productividad han aumentado en altas cifras, como resultado de un trabajo conjunto con los entes gubernamentales en la creación de parámetros de sanidad y bioseguridad, estrategia eficaz que consolida este crecimiento” (Intriago, 2015).

Por una información expuesta por la Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador (CONAVE, 2010) citado por Intriago (2015), “la avicultura es una de las actividades más dinámicas del sector agropecuario, constituyéndose en el 13% del Producto Interno Bruto del sector agropecuario, con una producción anual de 225 millones de aves en fase de engorde, 13 millones de gallinas de postura en producción, actividades que generan 25,000 empleados directos y 500,000 plazas insertadas en la cadena productiva”.

Intriago (2015) indica que “en el Ecuador, la producción avícola se encuentra distribuida de la siguiente forma: el pollo de engorde, Pichincha genera el 38%, Guayas 32%, Manabí 14%, Azuay 4% y el resto del país un 12%; mientras que en huevos, Pichincha produce el 40%, Manabí el 26%, Tungurahua 2l 10% y Guayas un 14%”.

“Los principales puntos de desarrollo avícola en la producción de huevos de consumo se ubicaron en Puéllaro (Pichincha), en Huambaló (Tungurahua), mientras que los productores de pollo de engorde se concentraron en las zonas de Calderón, Puenbo y Quinche (Pichincha), mientras que en Manabí se localizaban en las zonas de Portoviejo, Chone, Tosagua y Junín” (Intriago, 2015).

2.18. INDUSTRIA GENÉTICA NACIONAL S.A

Esta industria avícola se forjó en el año 2007, sobre los cimientos de la experiencia en el mercado avícola ecuatoriano por más de una década de sus accionistas. Comenzando en 1998 con una pequeña maquina marca Robbins modelo 1980, con una capacidad de producción de 7000 pollitos por semana. Con estas bases gestó su crecimiento hasta llegar en la actualidad hasta 250.000 pollitos y proyectarse a 300.000 por semana. Actualmente se incuban pollitos Broiler en la línea genética COBB 500 y de colores en la línea REDBRO, de esta manera satisfacemos las necesidades de los clientes a nivel nacional Genética Nacional, S.A. (GENETSA, 2019)

Domo (2018) revela que “la industria avícola “Genética Nacional S.A.”, ubicada en el cantón Montecristi es una empresa que posee una participación en el mercado nacional de pollitos bebé alrededor del 17% y la cual al igual que sus principales competidores como “Incubesa”, “Incupasaje” e “Inca” tienen como finalidad cubrir la demanda de pollos en el Ecuador, teniendo en cuenta que el sector avícola tiene algunos problemas a los cuales la empresa se enfrenta.”

2.18.1. NACIMIENTO DE GENÉTICA NACIONAL S.A: GENETSA

De acuerdo a lo manifestado por Vanoni (2019) “en el año 2005 Juan Carlos Monge y Javier Jaramillo eran dos pequeños productores avícolas de la provincia de Manabí, y a su vez, competidores en el mercado local de pollitos de un día. Javier contaba con una mayor estructura en el negocio avícola, ya que, a más de ser productor, tenía una empresa que se dedicaba a la venta de alimentos balanceados, vacunas, equipos avícolas, además de implementos e insumos para la agricultura. Juan Carlos, por el contrario, se especializó únicamente en la producción de pollitos bb, teniendo como su principal fortaleza el conocimiento operacional de plantas de incubación. A pesar de ser competidores, entre ellos existía una buena amistad, ambos habían comenzado desde cero su carrera como empresarios, tenían la misma visión y vocación por el trabajo; además

padecían los mismos inconvenientes por la falta de recursos para expandir sus operaciones”.

“Durante una de las varias conversaciones que frecuentemente mantenía, nació la idea de unirse para formar una sola empresa con mayor capacidad competitiva, no solo en el mercado local, sino también a nivel nacional. Juan Carlos aportó con las máquinas incubadoras que él poseía y Javier con los recursos económicos para la compra de un terreno y la construcción de los espacios físicos necesarios, como galpones, bodegas, cisternas y toda la infraestructura básica que requería el negocio. La nueva empresa estaría dirigida por Juan Carlos Monge y presidida por Javier Jaramillo, con una participación accionaria del 50 por ciento para cada uno” (Vanoni, 2019).

Asimismo, Vanoni (2019) indica que “así nació Genética Nacional S.A, GENETSA, iniciando sus operaciones en noviembre de 2006 con tres máquinas incubadoras y tres nacedoras marca Bekoto modelo 1982 con capacidad para producir 200.000 pollitos por mes; seis trabajadores en la parte operativa y una secretaria que hacía las funciones de contadora y asistente de ventas. Sus instalaciones están ubicadas en la ciudad de Montecristi provincia de Manabí”.

2.18.2. PROCESO DE INCUBACIÓN ARTIFICIAL

“Jack Romero afirmaba que la posibilidad de producir miles de pollitos descansaba en la incubación artificial. Comparadas con otros animales domesticados, las poblaciones de gallinas podían expandirse muy rápidamente, pues una hembra de 3.5 kg de peso producía en un año más de 150 crías, que significaban más de 300 kg de carne” (Vanoni, 2019).

2.18.3. INCUBACIÓN

De acuerdo a lo manifestado por Vanoni (2019) manifiesta que “antes de ingresar los huevos a las máquinas incubadoras debían ser retirados del cuarto frío 12 horas antes, para que si temperatura interior suba lentamente y no se produzca

la mortalidad del embrión por una fuerte variación térmica. Ya colocados en las incubadoras los huevos se mantenían durante 18 días a temperatura promedio de 36.5° C con una humedad relativa del 70% y movimientos laterales de 45° cada 2 horas que ayudaban a la correcta posición de los embriones al interior del huevo”.

2.18.4. TRANSFERENCIA

Como indica Vanoni (2019) “cuando se completaban los 18 días en las máquinas incubadoras los huevos eran retirados y colocados con mucha rapidez y cuidado en gavetas plásticas que evitaban que los pollitos al nacer caigan al suelo; las gavetas con los huevos se ubicaban en las máquinas necedoras donde permanecían un tiempo aproximado a 3 días a una temperatura de 35.8°C con una humedad relativa del 75%. Pasado este tiempo los huevos debían eclosionar y los pollitos eran retirados rápidamente de las necedoras para evitar su deshidratación”.

2.18.5. NACIMIENTO

“Finalizando el proceso de incubación nacían aproximadamente el 80% de los huevos incubados; es decir, por cada 100 huevos ingresados a la máquina se obtenía un aproximado de 80 pollitos, los 20 restantes eran huevos no eclosionados” (Vanoni, 2019).

2.18.6. TRANSPORTE

Según Vanoni (2019) “una vez colocados los pollitos bb en las cajas de estas se ubicaban en el interior de los camiones repartidores que estaban especialmente acondicionados para permitir el flujo de aire entre las cajas. Tan pronto se completaba el camión se debía empezar a circular inmediatamente para proveer la ventilación necesaria. Los repartos en la costa se realizaban por lo general en horas de la noche para evitar los efectos de las altas temperaturas”.

2.18.7. SITUACIÓN ACTUAL

Vanoni (2019) menciona que “la empresa a septiembre de 2014 producía 1.650.000 pollitos por mes, que eran distribuidos en las 24 provincias del país a través de su flota de camiones repartidores. El 55% de esta cantidad era vendida a clientes pequeños a través de una red de 14 distribuidores estratégicamente repartida; el restante 45% lo conformaban un reducido número de clientes con grandes volúmenes. La planta de incubación contaba con 30 modernas máquinas entre incubadoras nacedoras. Una granja de 165.000 gallinas reproductoras y una fábrica de alimento balanceado con capacidad de producir 3.000 toneladas / mes de alimento para aves. La nómina de empleados estaba compuesta por 155 personas en relación de dependencia y de forma indirecta genera un estimado de 200 puestos de trabajo”.

“El alimento balanceado para aves se componía en un 50% de maíz, 20% de soja, 10% de harina de pescado, 10% de afrecho, 8% minerales y 2% vitaminas y complementos. De estos ingredientes el 75% eran producción nacional y un 25% importado, los precios y la disponibilidad variaban mucho dependiendo de la época de año” (Vanoni, 2019).

Acotando, Vanoni (2019) que “la fábrica de Genetsa contaba con una báscula para el pesado de camiones, silos para almacenar 3.500 toneladas de granos, secadores, elevadores, molinos, tolvas de dosificación, mezcladoras, peletizadora, extrusora, calderos, etc. Su construcción y equipamiento demoró más de tres años con una inversión superior a \$900.000 dólares. El objeto de su creación fue la de garantizar la provisión de alimento de alta calidad para las gallinas reproductoras de la empresa”.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

En este capítulo se muestra la ubicación donde se ejecutó la investigación, la duración, procedimiento metodológico con sus respectivas fases y actividades, además de dar cumplimiento a los objetivos planteados por los autores.

3.1. UBICACIÓN

La investigación se realizó en la Industria Genética Nacional S.A ubicada en Sitio Las Palma vía Portoviejo - Montecristi km 14 ½. (Ver gráfico 2)

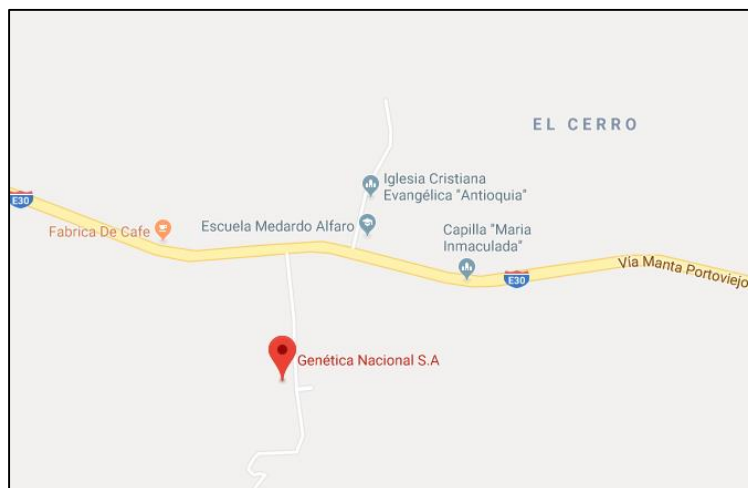


Gráfico 2. Ubicación de la Industria Genética Nacional
Fuente: Google Maps (2019)

3.2. DURACIÓN

El presente trabajo de investigación tuvo como finalidad la aplicación de un procedimiento para el control de gestión en la industria Genética Nacional S.A, como contribución a la toma de decisiones, de acuerdo a las variables el tiempo de ejecución de la investigación fue de nueve meses.

3.3. POBLACIÓN.

La población que se consideró para desarrollar el estudio de esta investigación fueron todos los empleados y componente administrativo que estuvieron

involucrados en la medición de los objetivos estratégicos de la empresa y el cumplimiento o alcance de las metas. La empresa consta de 220 trabajadores (21 personas corresponden al personal administrativo y 194 personal operativo) y 5 departamentos que son: recursos humanos, facturación, crédito y cobranzas, contabilidad y producción. Así como lo indica Carrillo (2015) que se define como población al “conjunto de individuos, objetos, elementos, o fenómenos que presentan determinada característica susceptible de ser estudiada”.

Asimismo, se aplicó la técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia puesto que la entrevista se realizará a la gerente y la encuesta a los jefes departamentales debido a la facilidad de acceso a la información general que estos poseen sobre la empresa objetivo de estudio. Así como lo determina López y Fachelli (2015) este tipo de muestreo “se emplea en unidades que están disponibles y son fáciles de localizar, además tienen un carácter de representatividad de la población que se requiere analizar, pero se hace una selección conveniente de varias unidades con el objetivo de constituir grupos reducidos y controlados en el contexto de diseños de tipo experimental”

3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1. CAMPO

La investigación de campo tiene como particularidad ayudar a la recolección necesaria de información pertinente a la gestión de la industria avícola; permitiendo estimar la satisfacción laboral del área administrativa y operativa, evaluar el rendimiento laboral, el reconocimiento a su labor efectuada para alcanzar los objetivos trazados por la empresa a corto, mediano y largo plazo, entre otros indicadores que incidan sobre el clima laboral y organizacional, así como lo indica Ortega (2017) señala que “ la investigación de campo se apoya de la información obtenida mediante entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones”.

3.4.2. BIBLIOGRÁFICO

La revisión de fuentes bibliográficas citadas, ayudaron a entender y comprender sobre el trabajo o investigación que se desarrolló mediante la investigación en diferentes fuentes bibliográficas. Es así, que la recopilación de la información permitió clasificar la información acorde a los indicadores que se establezca como eje principal para la elaboración del cuadro de mando integral. “La revisión bibliográfica forma parte esencial para desarrollar un trabajo científico y académico. Consiste en indagar en distintas fuentes de información, tales como catálogos, base de datos, buscadores, repositorios entre otros, y recuperar documentos en distintos formatos” (Martín y Lafuente, 2017).

3.5. MÉTODOS

3.5.1. DESCRIPTIVO

Esta metodología permitió recoger, organizar, resumir, presentar y analizar los resultados de las observaciones, por lo tanto, se describió de manera minuciosa las situaciones y eventos relacionados con la gestión que realiza la empresa y el control de sus actividades. “Consiste en la caracterización de un hecho, objeto de estudio, rasgos fundamentales del fenómeno, objeto o caso, con el fin establecer su estructura o comportamiento. Los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables, y aun cuando no se formulen hipótesis las primeras aparecerán enunciadas en los objetivos de investigación” (Naranjo, 2016).

3.5.2. INDUCTIVO

Tomando en cuenta la serie de cuestiones que ponen en duda la eficacia, como la imposibilidad de recopilar todos los hechos relacionados con el fenómeno en estudio o el hecho de que experimentación sea utilizar un procedimiento para generar información, cabe indicar que mediante los indicadores se puede recabar información de vital importancia para conseguir llegar a los objetivos

marcados por la empresa, así como al control del desarrollo eficiente de su estrategia. En este sentido Naranjo (2016) radica en que “a partir del análisis de un caso o de casos particulares y observaciones de la realidad se extraen conclusiones de carácter general. Comienzan con una recolección de datos, se categorizan las variables, se prueban las hipótesis, se puede realizar generalizaciones para elaborar una teoría.”

3.5.3. DEDUCTIVO

En la investigación se toma como referencia las teorías generales sobre los procedimientos para aplicar el cuadro de mando integral, de esta manera explicar la relación con respecto al control de gestión en las empresa. Partiendo desde lo específico a lo general para considerar posibles soluciones al problema consecuente de la investigación y comprobar la veracidad de los datos que se obtuvieron en la investigación haciendo énfasis en la teoría. De acuerdo con Naranjo (2016) el método inductivo “Se parte de premisas generales (del marco general de referencia) para sacar conclusiones de un caso particular; pone énfasis en la teoría, la explicación, la abstracción; no en recoger datos empíricos o en la observación y experimentación.”

3.6. TÉCNICAS

3.6.1. OBSERVACIÓN

Mediante la observación se realizó la recolección de información a la hora de contemplar de manera sistemática y detenidamente el desarrollo de la vida de un objeto social, conociendo de forma directa los sucesos que ocurren de modo natural para luego analizarlos y utilizarlos pertinentemente en la investigación. Con base en lo presentado por Andrade y Vera (2018), “no existe otra técnica que reemplace el contacto directo del investigador con el campo de estudio”. De la misma manera González (1997) citado por Pulido (2015) indica que “La observación sistemática supone que los sucesos que se observan son seleccionados, anotados y codificados por lo que, antes de aplicar la técnica,

deben identificarse aquellos aspectos a observar y el período de tiempo durante el cual se harán las observaciones.”

3.6.2. ENTREVISTA

Se realizó la entrevista a la gerente de la Industria Genética Nacional S.A para conocer el funcionamiento del sistema de control de gestión de la empresa, también, de manera acertada y oportuna conocer sobre la situación actual. Lo cual se fundamenta en González (1997) citado por Pulido (2015) quien indica que la entrevista es “es un procedimiento de carácter científico que permite al recolección de datos, la entrevista hace referencia al proceso de interacción, donde la información fluye de manera asimétrica entre dos roles bien diferenciados; es decir, que una parte pregunta y la otra responde”.

3.6.3. ENCUESTA

A través de la aplicación de esta técnica se logró recopilar detalles básicos sobre la problemática que existe dentro de la entidad, la misma que permitió obtener información sobre el cumplimiento de los objetivos y logro de metas por el personal propuesto o involucrado en la medición de los objetivos estratégicos para la empresa, de esta manera Vidal (2015) sostiene, que “la encuesta es una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para ser analizados de forma agregada.”

3.6.4. TÉCNICAS INFORMÁTICAS

La informática cumple un papel fundamental en la mayoría de trabajos, y consiste en saber manejar y dominar los programas más importantes como los que tienen el paquete de office, entre ellos están Word, Excel, Power Point. El conocer el uso de estas herramientas te facilitan realizar los trabajos y te asegura un puesto en el mercado laboral. “las herramientas informáticas en la gestión empresarial son todas aquellas que ayudan a mejorar la planificación, coordinación y gestión

de la empresa mediante el uso de software o aplicaciones informáticas. Pueden ser utilizadas en cualquier departamento de la organización, controlan y mejoran las actividades de las empresa e integran todos los datos provocando que se a mejor la toma de decisiones” (García, 2017).

3.6.5. TÉCNICAS PARA EL CONTROL DE GESTIÓN

Las técnicas para el control de gestión permiten monitorear los resultados de las operaciones y corregir las desviaciones con respecto a las pautas establecidas. “El CMI como herramienta de control de gestión, mediante la cual se puede: medir y evaluar la gestión empresarial; tener una visión global de la organización, y apoyar el proceso de toma de decisiones, se conjugan los indicadores financieros y no financieros en diferentes perspectivas a través de las cuales es posible analizar la empresa en su conjunto” (Rodríguez, et al., 2015).

3.6.6. MÉTODO DELPHI

Se aplicó el método Delphi para validar los instrumentos del cuestionario y guía de entrevista; la finalidad de esta técnica fue confirmar la validez de dichas herramientas orientadas al control de gestión de la Industria Genética Nacional S. A. en este contexto Hurtado (2012) indica que esta técnica permite consultar a “determinado conjunto de expertos para validar nuestra propuesta sustentada en conocimientos, investigaciones, experiencias, estudios bibliográficos entre otros. Dando la posibilidad de que los expertos puedan analizar el tema con determinado tiempo y de manera individual o conjunta”.

3.7. HERRAMIENTAS

3.7.1. GUÍA DE ENTREVISTA

Se realizaron preguntas directas con el tema a investigar para obtener información sobre el control y funcionamiento de las actividades de la empresa y sobre los resultados que se han obtenido hasta la actualidad. “La guía de

entrevista debe tener relación entre los temas y subtemas que se desean tratar de acuerdo a los objetivos de la investigación. Por lo general suele tener un formato flexible que da libertad al entrevistados para formular preguntas de tal manera que considere oportuno, e incluso cambiar el orden” (Cardenal, 2015).

3.7.2. CUESTIONARIO

El empleo de esta herramienta facilitó la obtención de información pertinente, la misma que fue redactada de forma coherente y secuencial con las interrogantes necesarias para obtener la información precisa del objeto de estudio. Concerniente a ello, Reyes (2015) define al cuestionario como “el instrumento, en forma impresa o digital, utilizado para registrar la información que proviene de las personas que participan en una encuesta, en una entrevista o en otros procedimientos como son los experimentos.”

3.7.3. PROGRAMA DE MICROSOFT EXCEL

Existen muchas aplicaciones que permiten construir los semáforos o tableros, considerando que el formato condicional de Excel se encuentra disponible en toda computadora, esta herramienta tiende a ser de fácil acceso y aplicación. “Excel es un programa informático desarrollado y distribuido por Microsoft Corp. Se trata de un software que permite realizar tareas contables y financieras gracias a sus funciones, desarrolladas específicamente para ayudar a crear y trabajar con hojas de cálculo” (Cifuentes, 2017).

3.7.4. MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico de la Industria Genética Nacional S.A proporcionó información que facilitó el diseño del cuadro de mando integral, el mismo que busca medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos o alinear la organización hacia el cumplimiento de ellos. Peñalver (2016) indica que “los planes estratégicos de cualquier compañía tienen por objeto mejorar en todas sus áreas o departamentos el desarrollo de sus actividades. Además también

indica que esta herramienta ayuda a incrementar la inteligencia empresarial a nivel global de un negocio, ya que contribuye a la toma de decisiones más seguras y en la resolución de posibles imprevistos”.

3.7.5. SEMÁFORO O TABLERO.

Con ayuda del Excel se construyó el semáforo o tablero, y este sirvió para dar seguimiento a la ejecución del plan estratégico, obteniendo información de las metas propuesta por cada objetivo de la empresa. “El IGPR es una herramienta que es muy útil y de gran apoyo que permite evaluar a las entidades sobre la gestión administrativa y de desempeño durante la ejecución de los proyectos y buscar calificar a la entidad” (Flores, 2017).

3.7.6. SPSS (PROGRAMA ESTADÍSTICO PARA CIENCIAS SOCIALES)

Mediante el uso de este programa se realizó el análisis de los datos de la encuesta determinada para recolección de datos de esta investigación, misma que permitió obtener análisis más complejos y precisos. Así como lo establece Castañeda, Cabrera y Navarro (2010) “el SPSS permite efectuar tanto análisis estadísticos básicos como avanzados. En la mayor parte de las ocasiones, las organizaciones necesitan reportes descriptivos del proyecto”.

3.8. MANEJO DE LA INVESTIGACIÓN

FASE 1. DIAGNOSTICAR EL ESTADO ACTUAL DEL CONTROL DE GESTIÓN DE LA INDUSTRIA GENÉTICA NACIONAL S.A.

En esta fase se realizaron las siguientes actividades:

- Aplicación de un diagnóstico situacional a la empresa objeto de estudio.
- Elaboración de la guía de entrevista y encuesta.

- Ejecución de la entrevista y encuesta en la industria Genética Nacional S.A.
- Análisis de resultados de la aplicación de las herramientas de diagnóstico.

En esta fase se identificaron las técnicas para diagnosticar y conocer la situación actual de la empresa, para lo cual se realizó una revisión documental, luego se interpretaron los datos obtenidos mediante la recopilación bibliográfica y por último se organiza dicha información con su respectivo análisis. Después se elaboró el cuestionario para la encuesta y la guía de entrevista, para dar mayor validez a estas herramientas se utilizó la técnica de Criterio de Expertos. De esta manera, la entrevista fue aplicada a la gerente de la organización y la encuesta a los jefes departamentales siendo estos objetos de evaluación para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Por último se efectuó un análisis de la información obtenida en la encuesta y entrevista, cuyos gráficos muestran de manera detallada la insuficiencia en relación al control de gestión en la industria Avícola Genética Nacional S. A en un diagrama de Ishikawa.

FASE 2. IMPLEMENTAR UN PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE GESTIÓN QUE SE AJUSTE A LAS PARTICULARIDADES DE LA EMPRESA COMO OBJETO DE ESTUDIO.

En esta fase se realizaron las siguientes actividades:

- Revisión documental de los diferentes procedimientos para el control de gestión.
- Estructuración del mapa estratégico de la empresa.
- Determinación de los indicadores para medir la gestión basada en las perspectivas del cuadro de mando integral y sus patrones de comparación.
- Ejecución del cuadro de mando integral para la Industria Genética Nacional S.A.

Para la ejecución de la siguiente fase, se realizó una revisión documental de las diferentes procedimientos que sirven para controlar la gestión empresarial, permitiendo diferenciarlos entre sí; y luego identificando uno que se justifique a las particularidades de la empresa; secuencialmente se analizó cada uno de los elementos que conforman el mapa estratégico de la empresa, tales como objetivo estratégicos, la relación causa-efecto, los mismos que se encuentra relacionados con las perspectivas del cuadro del mando integral, a partir de esto plantear las acciones seguir en la investigación. De igual manera, se determinó los indicadores más relevantes para medir el cumplimiento de las metas propuestas por la organización, sirviendo de base para tomar acciones en el presente o futuro. Por último se elaboró e implementó el cuadro de mando integral según los elementos analizados en la revisión documental y los requerimientos de la empresa.

FASE 3: EVALUAR EL PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA INDUSTRIA GENÉTICA NACIONAL S.A.

En esta fase se ejecutaron las siguientes actividades:

- Realización del seguimiento o monitoreo a través del semáforo o tablero.
- Visualización de la situación general entre los resultados obtenidos y lo propuesto en el plan estratégico.
- Propuesta de un plan de acción para la empresa objeto de estudio.

En esta última fase se efectuó el seguimiento o monitoreo a través del semáforo o tablero, para controlar si se cumplen con los objetivos estratégicos y se visualizó la situación general de los resultados obtenidos y lo propuesto en el plan estratégico. De acuerdo a esto se realizó un análisis, evaluación que se la ejecutó aplicando una prueba piloto y posteriormente una retroalimentación del proceso realizado para la toma de decisiones; en esta actividad se identificaron los errores y desvíos, los mismos que conducen a la rectificación de las rutinas o procesos operativos.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo se detalla los resultados obtenidos en la investigación con la finalidad de elaborar un cuadro de mando integral, como herramienta para el control de gestión de la industria Genética Nacional S.A. para alcanzar los objetivos planteados se diseñaron tres etapas, abarcando distintas actividades encaminadas a alcanzar las metas de estudio y que se describen a continuación:

FASE 1. DIAGNOSTICAR EL ESTADO ACTUAL DEL CONTROL DE GESTIÓN DE LA INDUSTRIA GENÉTICA NACIONAL S.A.

- **Aplicación de un diagnóstico situacional a la empresa objeto de estudio.**

En esta fase se realizó el respectivo diagnóstico situacional a la industria Genética Nacional S.A, para ello se empleó una ficha de caracterización tal como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2. Ficha de Caracterización de la Industria Genética Nacional S.A
Elaboración: Las autoras

FICHA DE CARACTERIZACIÓN	
HISTORIA DE LA EMPRESA	Genética Nacional S.A, se forjó en diciembre del año 2007, sobre los cimientos de la experiencia en el mercado avícola ecuatoriano por más de una década de sus accionistas. Comenzando en 1998 con una pequeña máquina marca Robbins modelo 1980, con una capacidad de producción de 7000 pollitos por semana. Con estas bases gestó su crecimiento hasta llegar en la actualidad hasta 250000 pollitos y proyectarse a 300000 por semana.
MISIÓN	Satisfacer la demanda de pollitos BB de las empresas del sector avícola a nivel nacional, dedicadas a la producción y comercialización de pollitos BB mediante un proceso integrado de calidad, con la tecnología e infraestructura adecuada, así lograremos cumplir con las expectativas y necesidades en cuanto a sanidad, uniformidad, y pesos acordes con la línea en las fechas y cantidades requeridas.

VISIÓN	Llegar a ser una empresa de incubación comercial reconocida a nivel nacional por ser proveedores de pollitos BB de gran conversión alimenticia y resistentes a enfermedades, con un servicio postventa que le dé un valor agregado al producto.
VALORES	La cultura de esta industria está fundamentada en valores centrales que inspiran su propósito y los principios que guían sus relaciones. Entre ellos se muestran: integridad, responsabilidad, solidaridad y honestidad.
NATURALEZA DE LA EMPRESA	Jurídica
CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	Sociedad Anónima
NÚMERO DE EMPLEADOS	220
SECTOR ECONÓMICO	Industrial
UBICACIÓN	km 14.5 vía Portoviejo - Manta, Montecristi
OBJETIVOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Producir y comercializar de forma mayorista: pollos de engorde. 2. Es permitir que la especialización en la cría y levante de los pollos sea un factor facilitador de la gestión del productor. 3. Usar cuatro diferentes modelos de trabajo con los clientes, dependiendo de cada cliente. Los elementos que forman cada modelo son: pollos, concentrado, sanidad, tecnología y administración. 4. Ser competentes y crear, desarrollarnos a través del aprendizaje, mejoramiento e innovación, y con la participación de los clientes, proveedores, personal de la empresa, accionistas y la comunidad. 5. Satisfacer las necesidades de alimentación de las personas, acorde a los nuevos hábitos alimentarios y en todas las oportunidades de consumo masivo, en los hogares o fuera de él.
OBJETIVOS DE CALIDAD	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar la eficiencia de la planta de incubación de pollitos. 2. Mejorar la satisfacción del cliente. 3. Contar con materia prima de calidad para obtener pollitos bebés de calidad.

	<ol style="list-style-type: none"> 4. Desarrollar competencias en el personal para que desempeñen eficientemente su cargo, dando cumplimiento al plan anual de capacitación. 5. Cumplir con los requisitos aplicables se evidencian en el documento objetivo de calidad.
POLÍTICA DE CALIDAD	A través de la mejora continua de sus procesos, utilizando materia prima de alta calidad y empleando talento humano capacitado, produce y comercializa pollitos bebés que cumplen los requisitos aplicables, los requerimientos de sus clientes y por ende mejorando el sistema de gestión de la calidad.
MEJORA CONTINUA	GENETSA mejorará continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y la revisión por la dirección.

Mediante la caracterización se identificó y determinó particularidades principales de la empresa como objeto de estudio, en relación al contexto en que esta desarrolla sus actividades; esta fase descriptiva permitió la recolección de información pertinente y general como: datos geográficos, tipo de organización, actividad que opera, tamaño, comportamiento, procesos, políticas, entre otros, con la finalidad de conocer y comprender la situación actual de la industria y la interacción dinámica con los individuos que la conforman, para facilitar la toma de decisiones oportunas en la investigación.

ANÁLISIS FODA DE LA INDUSTRIA GENÉTICA NACIONAL S.A

En el siguiente análisis FODA se identificaron los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas), es decir, los factores controlables y no controlables para la industria con sus respectivas estrategias; la realización de este es esencial para tomar decisiones estratégicas. Su elaboración es propiamente de la empresa objeto de estudio, el mismo que fue analizado, socializado y transmitido para su empleo en la presente investigación.

Tabla 3. Análisis FODA de la industria Genética Nacional S.A

Elaboración: Las autoras

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Empleados suficientes para el buen desempeño de la empresa. 2. Personal capacitado 3. Amplia experiencia en la producción de pollos bebés de primer día de nacido. 4. Infraestructura en buenas condiciones. 5. Maquinaria adecuada. 6. Gerente consciente de mantener el sistema de gestión de calidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Expansión del mercado a nivel local y nacional. 2. Cumplir con las demandas del mercado debido al respaldo económico y a la tecnología que posee la empresa. 3. Mejoramiento continuo mediante la certificación del sistema de gestión de calidad (ISO 9001-2015). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de compromiso de los empleados. 2. No se evalúa el desempeño del personal. 3. Dependencia financiera de créditos bancarios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia con precio competitivo. 2. Crecimiento de la competencia.
ESTRATEGIAS			
FO	DO	FA	DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener capacitado al personal para mejorar la producción. 2. Mantenimiento continuo de la planta incubadora. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar evaluación de desempeño del personal de planta para que el personal mejore. 2. Realizar evaluación del ambiente de trabajo y observar cual es la inconformidad de los empleados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación mediante análisis de calidad de pollitos bebés. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Efectuar un plan de promociones para incentivar a los clientes que adquieran nuestros productos.

Una vez establecidos los factores internos y externos de la industria Genética Nacional S.A se conoció el estado en el que se encuentra la empresa; este diagnóstico permitirá a sus directivos tomar decisiones estratégicas oportunas para su crecimiento y mejora en el tiempo determinado que este lo requiera.

IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE GENÉTICA NACIONAL S.A

En el gráfico 3 se evidencia el mapa de procesos de la empresa objeto de estudio organizando sus actividades partiendo desde lo general a lo más particular que a su vez permite observar qué se puede mejorar en cuanto a la optimización de sus labores.

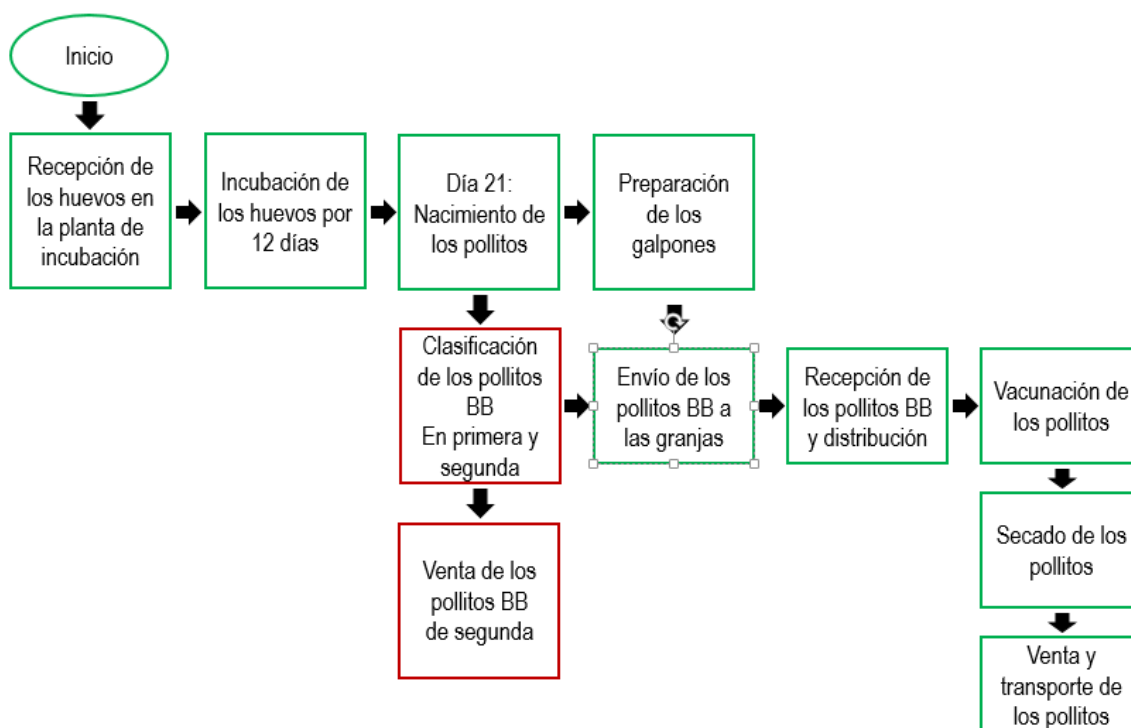


Gráfico 3. Procesos de Genética Nacional S.A
Elaboración: Las autoras

El proceso empieza con la recolección de huevos producidos en la granja, luego estos son trasladados a la planta de incubación donde el personal operativo se encarga de la selección, colocándolos después en bandejas y coches especiales que se almacenan en un cuarto frío por al menos 12 días. Transcurrido el tiempo de incubación, completando los 18 días, dichos huevos pasan a las máquinas necedoras por al menos 3 días, posterior al nacimiento, estos son manipulados adecuadamente para pasar al proceso más importante y clave que consiste en realizar la clasificación, vacuna, sexado, y colocación de los pollitos en cajas de 50 y 100 unidades para luego enviarlos a las granjas de crías o a su vez llevar a cabo su comercialización y transporte a los mercados locales.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE GENÉTICA NACIONAL S.A

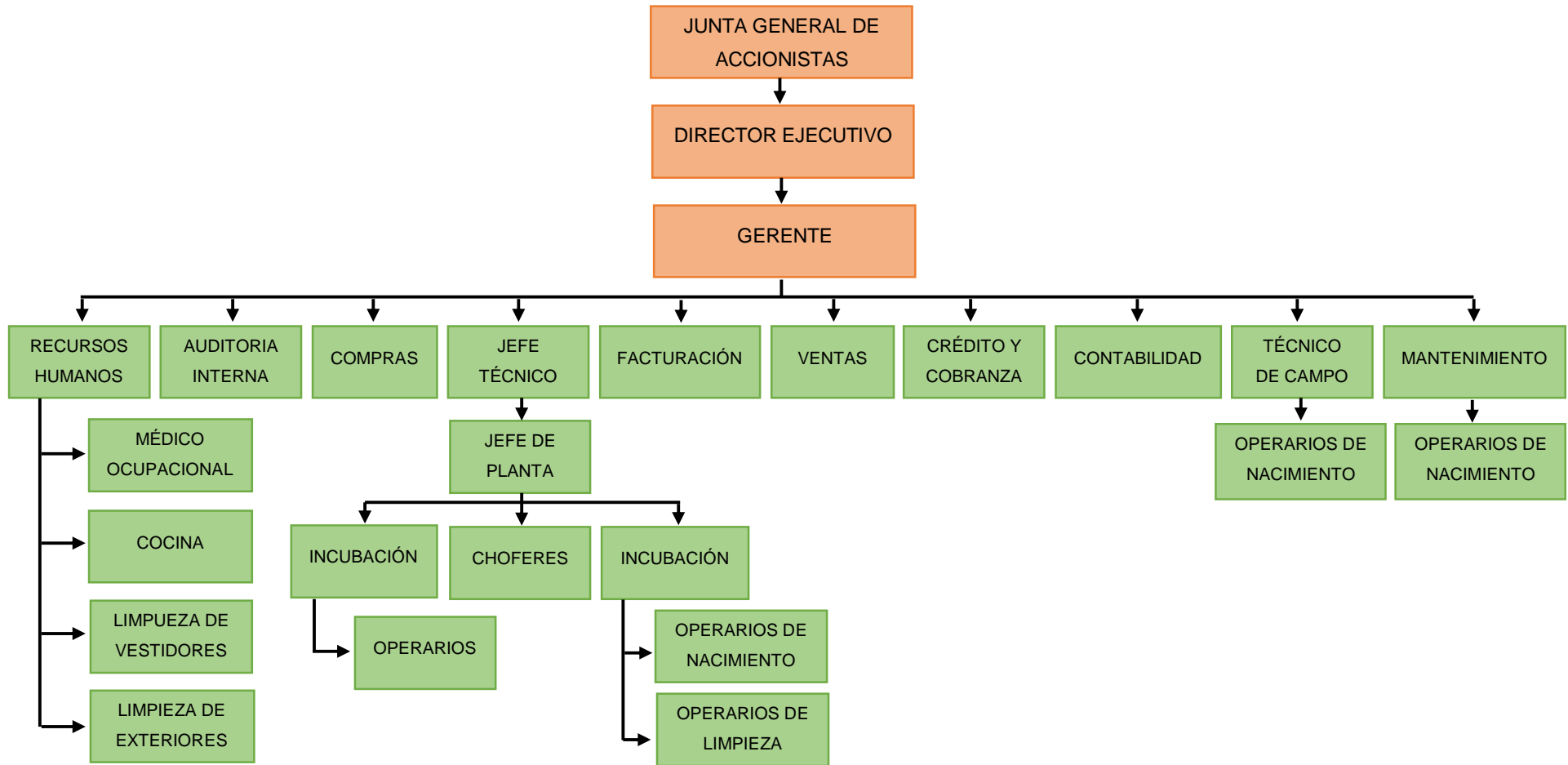


Gráfico 4. Organigrama funcional de Genética Nacional S.A
 Elaboración: Las autoras

- **Elaboración de la guía de entrevista y encuesta**

Para llevar a cabo el levantamiento de información pertinente de la industria Genética Nacional S.A, se procedió a elaborar las respectivas herramientas de diagnóstico tales como: la entrevista y la encuesta. Las interrogantes planteadas tanto en la entrevista (Ver anexo 1) y la encuesta (Ver anexo 2) se basaron en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral como también en investigaciones realizadas por diferentes autores. Para la debida validez de estas herramientas se aplicó el método Delphi, mismo que permitió dar veracidad a través del nivel de experticia de los candidatos seleccionados (Ver anexo 3).

Siguiendo el debido procedimiento de esta técnica, se evaluó a 9 expertos a través de la aplicación del coeficiente de experticia de los cuales 7 fueron seleccionados (Ver anexo 5). Entre los 7 expertos escogidos figuraron docentes de la carrera de Administración de Empresas, Agrícola y Medicina Veterinaria de la ESPAM MFL, como también a la jefa del departamento de Recursos Humanos de la empresa objeto de estudio y de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda. (Ver anexo 6).

Los criterios de selección se sustentaron en:

1. Cinco o más años de experiencia en la temática que aborda la investigación.
2. Mínimo tres investigaciones realizadas asociadas al tema en estudio.
3. Proceso de evaluación, basado en la aplicación del cálculo de Coeficiente de Competencia o de Experticia de los candidatos, método cuyo objetivo consiste en determinar el nivel de competencia de un candidato a experto.

Se determinó la competencia de los candidatos a partir del coeficiente **k**, ($k = \frac{1}{2}(k_c + k_a)$). **Kc** representa una medida del nivel de conocimientos o información que tiene el aspirante a experto sobre el tema investigado y **ka**, una medida del

grado de influencia de las fuentes de argumentación en los criterios y conocimientos que posee dicho candidato.

El cálculo de **kc** necesitó de la autoevaluación del candidato en una escala de 0 a 10, donde cero indica que el candidato no tiene ningún conocimiento sobre el tema tratado, mientras que 10 significa que tiene amplio conocimiento sobre la temática abordada. Luego, el valor seleccionado por el experto en esta escala se multiplicó por 0.1 para determinar el valor de la **variable kc**.

El cálculo de **ka**, también necesitó que el encuestado se autoevaluara, pero atendiendo a seis posibles fuentes de argumentación en una escala tipo Likert. Después de efectuadas las autoevaluaciones se calculó el valor individual de **ka**. Para esto, se partió de asignarle un peso específico a la valoración aportada por el candidato a cada fuente de influencia, a partir de un patrón para la estimación de las fuentes de argumentación. La sumatoria de los pesos correspondientes a dichas valoraciones, permitió definir el coeficiente de argumentación de los evaluados (**ka**).

Una vez determinados los coeficientes **kc** y **ka** de los candidatos, se calculó la competencia de cada uno ellos. El resultado fue el nivel de experticia de cada uno, tomando como base que:

- Si $8 < K < 10$ entonces el coeficiente de experticia es alto por lo que este es el grupo de expertos que normalmente se debe seleccionar.
- Si $5 < K < 8$ el coeficiente de experticia es medio.
- Si $K < 5$ entonces el coeficiente de experticia es bajo, por lo que, no se toma en cuenta este grupo para la investigación.

La validación de las herramientas del cuestionario y guía de entrevista tomó solo en consideración las opiniones de los candidatos cuyo coeficiente resultó alto, reafirmando su condición de expertos. A estos se les aplicó un sinnúmero de preguntas correspondientes a la encuesta y entrevista en la que debían validar

las interrogantes planteadas escogiendo la opción “Aplica” y “No Aplica”. (Ver anexo 7 - 8).

- **Aplicación de la entrevista y encuesta en la Industria Genética Nacional S.A.**

ENTREVISTA

La entrevista fue aplicada a la Lcda. Susana Reyes Domo, Gerente de la industria Genética Nacional S.A, quien mencionó que esta empresa tiene 11 años 5 meses incursionando en el mercado y que actualmente están innovando en el área de incubación, nacimiento y en la planta de alimentos, dado que en el futuro aspiran llegar a ser una de las primeras avícolas posicionadas en el mercado nacional e internacional en la comercialización de alimentos para animales como perros, gatos, camarón y pescado. Respecto al estilo de liderazgo de la dirección y su contribución al aprendizaje y desarrollo de la empresa la entrevistada argumentó que si no hay un buen liderazgo, no habrá buen desarrollo en la industria; además, agregó que ser un buen líder es motivar, trabajar en equipo, direccionar a sus subordinados hacia el cumplimiento del mismo objetivo organizacional.

Referente a los sistemas de control y su aporte a la toma de decisiones eficientes, indicó que como gerente considera que la aplicación de estos aportaría en gran medida al progreso de la industria en el mercado competitivo en el que se encuentran. En cuanto al cuadro de mando integral manifestó que tiene poco conocimiento acerca de esta herramienta razón por la cual no ha sido utilizada en la empresa; asimismo, acerca de la planificación de producción acorde a la oferta y la demanda indagó que como empresa tienen en cuenta el tema de la posventa, es decir, se hace la carga de huevos para el respectivo nacimiento de los pollos dependiendo del pedido que el cliente solicite.

De acuerdo al portafolio de productos indicó que el principal es el pollo, ya que aún no poseen un producto adicional o complementario, también afirmó que en Genética Nacional S.A se hacen reuniones trimestrales para el respectivo análisis de los estados financieros; además, dio a conocer que el valor agregado que brinda la empresa a sus clientes es la calidad de los pollos, motivo por el cual mantienen cierta ventaja competitiva frente a sus competidores, incluso la estrategia que utilizan para captar, retener y satisfacer a sus clientes es la excelente atención que se les brinda ya que considera que el cliente es la mejor estrategia de marketing para toda empresa en cuanto a la captación de nuevos consumidores, por esta razón cada tres meses realizan mediciones de satisfacción a todos sus compradores.

Respecto a la participación de la empresa en actividades de mejora con los clientes y proveedores señaló que en el caso de los clientes se hacen promociones y visitas técnicas para conocer de qué manera evoluciona el proceso de incubación del pollo, y en el caso de los proveedores, se les realiza un análisis respectivo para validar si califica o no califica para proveer materia prima u otros insumos; a su vez, agregó que el director ejecutivo es quien se encarga de realizar investigaciones sobre las actuales y futuras necesidades de los clientes una o dos veces al año y se innova a partir de ello. Asimismo, manifestó que poseen información actualizada del mercado avícola respecto a: planta de incubación, planta de alimentos y granjas por medio de congresos nacionales e internacionales a los que asisten tanto el director ejecutivo, como también el personal que opera en la preparación del alimento balanceado y granjas.

Señaló que los procesos operacionales de la empresa son adecuados y por el momento no es necesario redefinirlos dado que los operarios se encuentran altamente capacitados para realizar un trabajo eficiente en la planta de alimentos, granja e incubación. En cuanto a los mecanismos de control interno para evaluar o gestionar los procesos operativos de la empresa indicó que existe un control interno y externo por parte de la auditora de gestión, y a su vez la implementación de las normas ISO que son las que los obligan a tener

actualizadas las evaluaciones de sus procesos. Además, agregó que existen procesos de mejora continua y de realimentación con base en los resultados de los indicadores de gestión a través de la evaluación de satisfacción de los empleados y de ello se encarga la auditora.

Expresó que aparte de ser una incubadora de pollos sus expectativas de crecimiento empresarial para la industria Genética Nacional S.A se proyecta a convertirse en una industria alimenticia; además, aludió que una forma de contribuir al cumplimiento de la misión y visión institucional es guiando a sus subordinados; es decir, a los jefes departamentales al cumplimiento de los procesos que le competen por área a la que representan, señaló también que en cuanto al reclutamiento del personal se les da a conocer el cargo, las actividades o procesos que intervienen en el cargo, y se les brinda una capacitación antes de tomar el puesto de trabajo.

Respecto al clima laboral indicó que es muy satisfactorio, y esto conlleva a que el personal se encuentre motivado y trabaje en equipo, por ello es una empresa exitosa actualmente; finalmente, mencionó que poseen un cronograma de capacitaciones anuales donde todo el personal administrativo se capacita en temas de manejo del personal, relaciones interpersonales, entre otros, y los operarios en temas relacionados a sus labores.

ENCUESTA

Siendo el cuadro de mando integral una herramienta estratégica que contribuye a la toma de decisiones de la empresa, el estudio tuvo como principales autores a los 5 jefes departamentales de la industria Genética Nacional S.A, quienes fueron los encargados de generar los resultados a través de la encuesta aplicada con una escala tipo Likert dónde 5 = siempre, 4 = casi siempre, 3 = algunas veces, 2 = muy pocas veces y 1 = nunca, misma que se basó en las cuatro perspectivas de dicha herramienta.

A. PERSPECTIVA FINANCIERA

• ESTADOS FINANCIEROS

Tabla 4. . Estados financieros semestrales para tomar decisiones tácticas y operativas

Elaboración: Las autoras

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	1	20,0	20,0
	Casi siempre	3	60,0	80,0
	Siempre	1	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0

¿Disponen estados financieros semestrales para tomar decisiones tácticas y operativas?

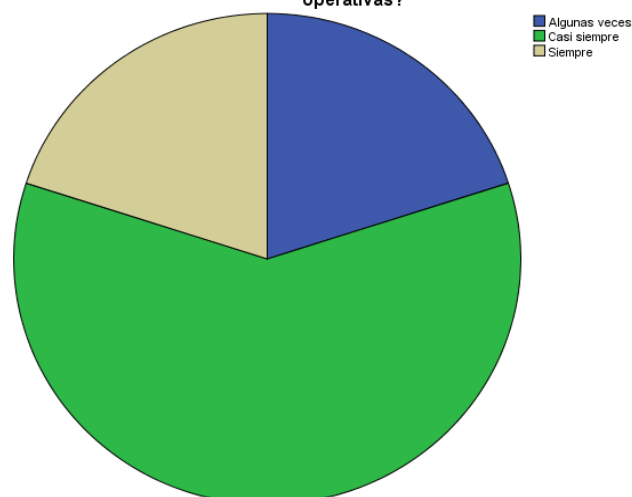


Gráfico 5. Estados financieros semestrales para tomar decisiones tácticas y operativas

Elaboración: Las autoras

Haciendo referencia a los estados financieros semestrales, se obtuvo como resultado que el 20% indicó que Genética Nacional S.A “siempre” dispone de estados financieros semestrales, siendo estos documentos que representan un alto nivel estratégico dado que en ellos se recopila información financiera general de la empresa cuya finalidad es brindar una visión global de la misma, el 60% afirmó que “casi siempre” se dispone de estos, mientras que el otro 20% señaló que “algunas veces”.

• CUMPLIMIENTO DE VENTAS

Tabla 5. Análisis del cumplimiento de las ventas

Elaboración: Las autoras

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	1	20,0	20,0
	Casi siempre	1	20,0	40,0
	Siempre	3	60,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0



Gráfico 6. Análisis del cumplimiento de las ventas

Elaboración: Las autoras

Como se muestra en el gráfico 5, el 60% de la población encuestada equivalente a 3 personas indicaron que “siempre” se efectúa un análisis del cumplimiento de las ventas debido que a través de este los ejecutivos de la empresa pueden tomar decisiones pertinentes orientadas hacia el área comercial de la misma, el 20% representado por 1 persona señaló que “casi siempre” se efectúa, mientras que el otro 20% restante manifestó que “algunas veces”.

• INDICADORES DE RENDIMIENTO

Tabla 6. Indicadores de rendimiento interno para proveer de información

Elaboración: Las autoras

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi siempre	2	40,0	40,0
	Siempre	3	60,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0

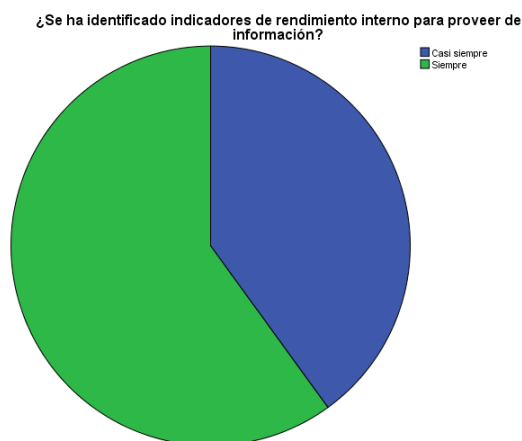


Gráfico 7. Indicadores de rendimiento interno para proveer de información
Elaboración: Las autoras

Se puede constatar en el gráfico 6 que del total de personas encuestadas el 60% sostuvo que “siempre” se han identificado indicadores de rendimiento para proveer de información y el 40% equivalente a 2 personas indicó que “casi siempre”. Desde el punto de vista de Arango et, al. (2017) “el uso de indicadores en las empresas permite obtener información necesaria sobre el estado real de las áreas decisionales que afectan el desempeño de una compañía”.

- **MECANISMOS DE CONTROL**

Tabla 7. Mecanismos de control para evaluar las ventas y las cuentas por cobrar

Elaboración: Las autoras

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	5	100,0	100,0	100,0

¿Existen mecanismos de control para evaluar las ventas y las cuentas por cobrar?

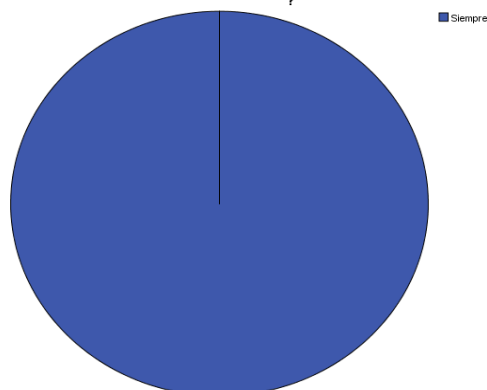


Gráfico 8. Mecanismos de control para evaluar las ventas y las cuentas por cobrar
Elaboración: Las autoras

Mediante los resultados obtenidos que se evidencian en el gráfico 7, el 100% reveló que “siempre” existen mecanismos de control para evaluar las ventas y las cuentas por cobrar, ya que resulta de gran importancia que toda empresa lleve un control interno en todas las áreas que la integran con la finalidad de dar cumplimiento a sus funciones establecidas,

• ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

Tabla 8. Análisis de la rentabilidad

Elaboración: Las autoras

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi siempre	1	20,0	20,0	20,0
Válidos Siempre	4	80,0	80,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	



Gráfico 9. Análisis de la rentabilidad

Elaboración: Las autoras

Se observa en el gráfico 8 que del total de encuestados el 80% indicó que siempre se realizan un análisis de rentabilidad periódicamente en la empresa, y el 20% señaló que casi siempre se realiza. Relacionado a lo que Hoz et, al. (2008) argumentó que “dentro de los principales indicadores financieros están los de rentabilidad, utilizados para el estudio de la información contenida en los estados financieros básicos de las empresas. La rentabilidad representa uno de los objetivos que se traza toda empresa para conocer el rendimiento de lo invertido al realizar una serie de actividades en un determinado periodo.

B. PERSPECTIVA CLIENTES

• SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Tabla 9. Segmentación de mercado

Elaboración: Las autoras

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	1	20,0	20,0
	Casi siempre	1	20,0	40,0
	Siempre	3	60,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0



Gráfico 10. Segmentación de mercado

Elaboración: Las autoras

De acuerdo a los datos de la encuesta aplicada, el 60% de los jefes departamentales mencionaron que “siempre” se ha segmentado el mercado, el 20% afirmó que “casi siempre”, mientras que el otro 20% restante consideró que solo “algunas veces” considerándose de gran importancia ya que permite clasificar a los consumidores o clientes de acuerdo s sus propias necesidades, como lo afirma Ciribeli y Miquelito (2014) “la segmentación de mercado consiste en identificar comportamientos similares entre personas en un determinado mercado, tratando de formar un grupo o grupos con características similares”.

• SATISFACCIÓN A LOS NUEVOS NICHOS DE MERCADOS

Tabla 10. Investigaciones para satisfacer a los nuevos nichos de mercado

Elaboración: Las autoras

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	2	40,0	40,0
	Casi siempre	2	40,0	80,0
	Siempre	1	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0

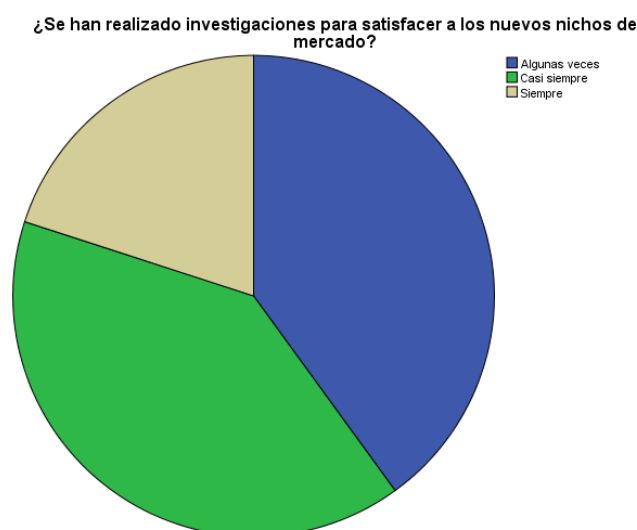


Gráfico 11. Investigaciones para satisfacer los nuevos nichos de mercado

Elaboración: Las autoras

Como se muestra en el gráfico 10, según los resultados obtenidos, el 20% señaló que “siempre” se han realizado investigaciones para satisfacer a los nuevos nichos de mercados, el 40% afirmó que “casi siempre” y por consiguiente el 40% restante manifestó que “algunas veces”, considerando que los nichos de mercados se refieren a un determinado grupo de personas o empresas que poseen ciertas necesidades, y que tienen voluntad para poder satisfacerlas, es decir, cuentan con capacidad económica para lograr adquirir ciertos bienes o servicios que contribuyan a la satisfacción de los clientes.

• NECESIDADES DE LOS CLIENTES CONSUMIDORES

Tabla 11. Estudio de las nuevas necesidades de los clientes consumidores

Elaboración: Las autoras

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	1	20,0	20,0
	Casi siempre	2	40,0	60,0
	Siempre	2	40,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0

¿Existe un estudio de las nuevas necesidades de los clientes consumidores?

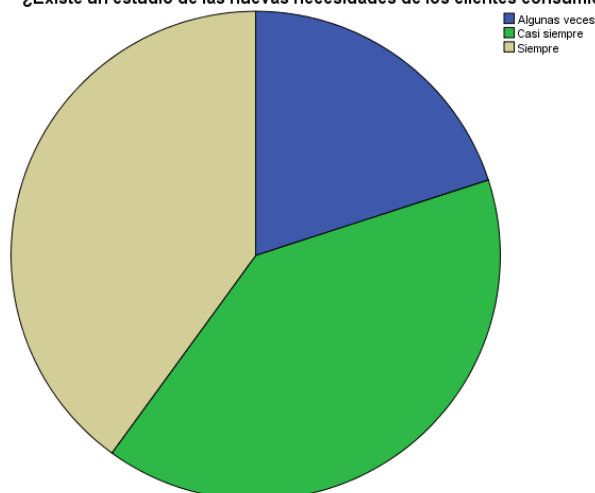


Gráfico 12. Estudio de las nuevas necesidades de los clientes consumidores

Elaboración: Las autoras

Mediante la aplicación de la encuesta a los jefes departamentales de la industria Genética Nacional S.A se constató que el 40% de la población encuestada indicó que “siempre” se hacen estudios de las nuevas necesidades de los clientes consumidores, el 40% indicó que “casi siempre”, mientras que el 20% restante afirmó que “algunas veces”, considerando que es de gran importancia conocer qué quieren los clientes, es decir, tener la capacidad de entregar un producto o servicio que logre satisfacer las necesidades de los consumidores de manera eficiente.

• SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

Tabla 12. Evaluación de la satisfacción de los clientes actuales

Elaboración: Las autoras

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	1	20,0	20,0
	Casi siempre	1	20,0	40,0
	Siempre	3	60,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0



Gráfico 13. Evaluación de la satisfacción de los clientes actuales
Elaboración: Las autoras

Mediante la aplicación de la encuesta se obtuvo como resultado que el 60% señaló que “siempre” se evalúa la satisfacción de los clientes actuales, el 20% indicó que “casi siempre”, y el 20% sostuvo que “algunas veces”, ya que los clientes o consumidores son un recurso indispensable para toda empresa dado que a través de ellos estas pueden mantenerse en el mercado competitivo al que muchas se enfrentan, por tanto, es indispensable alcanzar la satisfacción de los clientes ofreciéndole productos o servicios que cumplan con sus necesidades con la finalidad de lograr la fidelización y captar clientes nuevos.

- **ATENCIÓN AL CLIENTE**

Tabla 13. Atención al cliente y servicio de postventa

Elaboración: Las autoras

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	1	20,0	20,0
	Casi siempre	2	40,0	60,0
	Siempre	2	40,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0

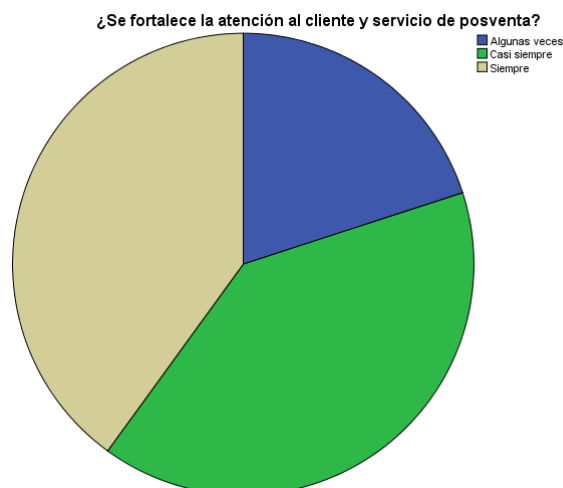


Gráfico 14. Atención al cliente y servicio de postventa

Elaboración: Las autoras

Se puede apreciar en el gráfico 13 que, mediante la aplicación de la encuesta a las 5 personas se obtuvo como resultado que el 40% señaló que “siempre” se fortalece la atención al cliente y servicio posventa ya que es considerada como una de las mejores formas de alcanzar la lealtad de los clientes y por ende fidelizar los mismos tanto al producto como a la empresa, siendo considerados como la mejor publicidad que se puede tener para captar nuevos clientes, el 40% mencionó que “casi siempre”, mientras que el 20% restante indicó que “algunas veces”.

C. PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

• PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Tabla 14. Portafolio de productos que ofrece la organización

Elaboración: Las autoras

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	1	20,0	20,0
	Casi siempre	1	20,0	40,0
	Siempre	3	60,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0

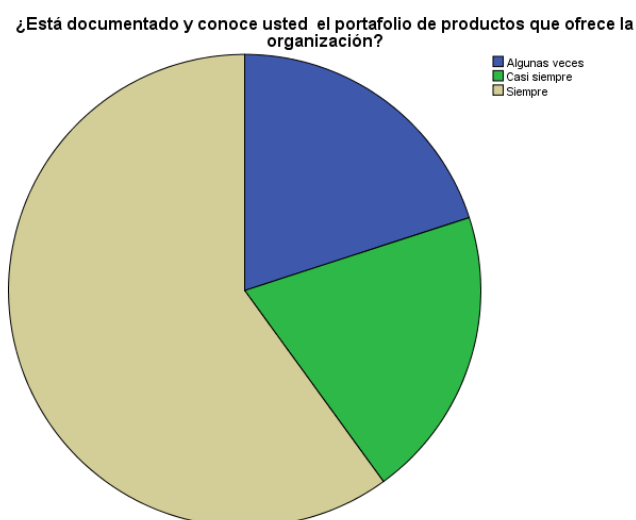


Gráfico 15. Portafolio de productos que ofrece la organización

Elaboración: Las autoras

En efecto, el gráfico 14 demuestra si los encuestados conocen el portafolio de productos que ofrece la industria Genética Nacional S.A., y si estos se encuentran documentados. Como resultado se obtuvo que el 60% de las personas encuestadas respondieron “siempre” siento este valor representativo ya que la mayoría de los encuestados tienen conocimiento sobre este aspecto de la empresa, el 20% “casi siempre y el 20% restante mencionó que “algunas veces”.

- **NORMAS Y PROCEDIMIENTOS**

Tabla 15. Normas y procedimientos establecidos en el área de trabajo que le corresponde
Elaboración: Las autoras

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	1	20,0	20,0
	Casi siempre	2	40,0	60,0
	Siempre	2	40,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0

¿Aplica las normas y procedimientos establecidos en el área de trabajo que le corresponde?

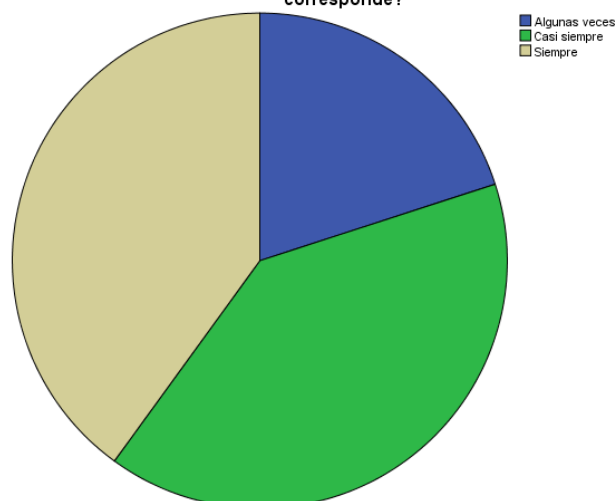


Gráfico 16. Normas y procedimientos establecidos en el área de trabajo que le corresponde
Elaboración: Las autoras

A la siguiente pregunta, el 40% de las personas encuestadas respondieron “siempre”, el 40% “casi siempre”, mientras que el 20% señaló “algunas veces” constatando así que la mayoría de los encuestados aplican las normas y procedimientos establecidos en las áreas de trabajo, no obstante se debe mejorar las estrategias en esta aspecto para salvaguardar la convivencia en el entorno laboral, y además permite que los trabajadores puedan enfocar sus energías en el logro de las metas y objetivos de la organización.

• CANALIZACIÓN DE RECURSOS

Tabla 16. Canalización de los recursos al área que los necesita y en las cantidades necesarias

Elaboración: Las autoras

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Casi siempre	2	40,0	40,0	40,0
Siempre	3	60,0	60,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

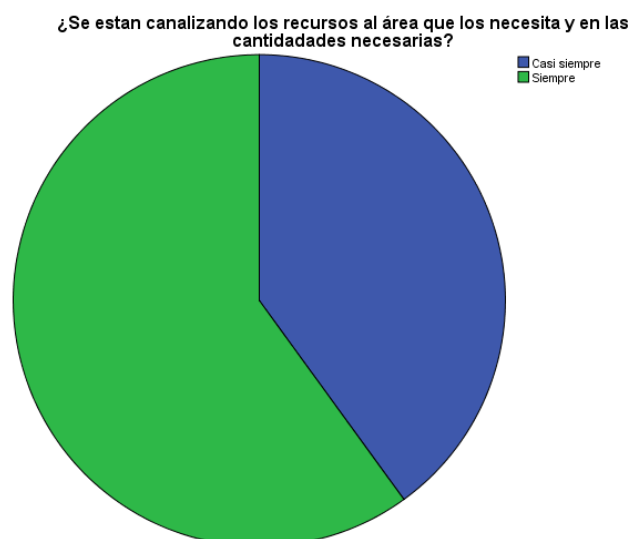


Gráfico 17. Canalización de los recursos al área que los necesita y en las cantidades necesarias

Elaboración: Las autoras

Con respecto a la canalización de los recursos al área de trabajo y utilización necesaria de los mismos el 60% respondió "siempre", y el 40% respondió "casi siempre", considerando que se deben implementar estrategias para optimizar el uso de los recursos en la empresa; evaluar los recursos y procesos para identificar las debilidades y luego planificar acciones, las mismas que serán evaluadas. De esta manera la empresa logrará conseguir los objetivos marcados de la forma más eficiente posible.

- **MEJORA CONTINUA**

Tabla 17. Proceso de mejora continua en las operaciones con el equipo del trabajo

Elaboración: Las autoras

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	1	20,0	20,0
	Casi siempre	1	20,0	40,0
	Siempre	3	60,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0



Gráfico 18. Proceso de mejora continua en las operaciones con el equipo del trabajo

Elaboración: Las autoras

En relación a la existencia de proceso de mejora continua en las operaciones con el equipo del trabajo, 60% respondió “siempre”, mientras que el 20% respondió “casi siempre” y el 20% restante “algunas veces”. Haciendo autenticidad a lo que indica Soto y Pérez (2017) quienes señalan que “vivimos en un mundo altamente competitivo y complejo, donde solo las empresas que se apuestan por la mejora continua y se adaptan a los nuevos escenarios consiguen vivir de forma duradera”.

- **FLUJOGRAMAS DE PROCESOS**

Tabla 18. Los flujogramas de los procesos se encuentran escritos, reconocidos y son acatados por las áreas de la organización

Elaboración: Las autoras

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	2	40,0	40,0
	Casi siempre	2	40,0	80,0
	Siempre	1	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0

¿Los flujogramas de los procesos se encuentran escritos, reconocidos y son acatados por las áreas de la organización?

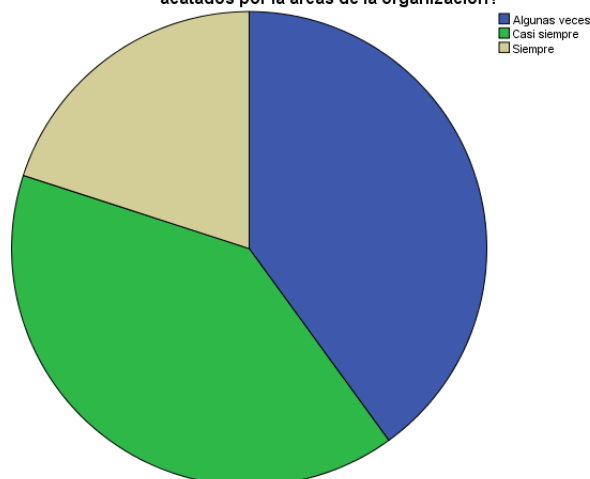


Gráfico 19. Los flujogramas de los procesos se encuentran escritos, reconocidos y son acatados por las áreas de la organización

Elaboración: Las autoras

Si bien es cierto un flujograma es considerado una representación gráfica de un proceso, es así que los resultados demuestran que los flujogramas dentro de la organización se encuentran escritos, reconocidos y son acatados por los encuestados en un 20% “siempre”, mientras que el 40% manifestaron “casi siempre” y por último el 40% respondieron “algunas veces”, por lo tanto se debe hacer hincapié en la familiarización del personal con esta herramienta para abordar de manera efectiva las actividades en los procesos plasmados en esta.

D. PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO

• MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS

Tabla 19. Cumplimiento de la misión, visión, valores y objetivos de la Industria Genética Nacional S.A
Elaboración: Las autoras

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	1	20,0	20,0
	Casi siempre	2	40,0	60,0
	Siempre	2	40,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0

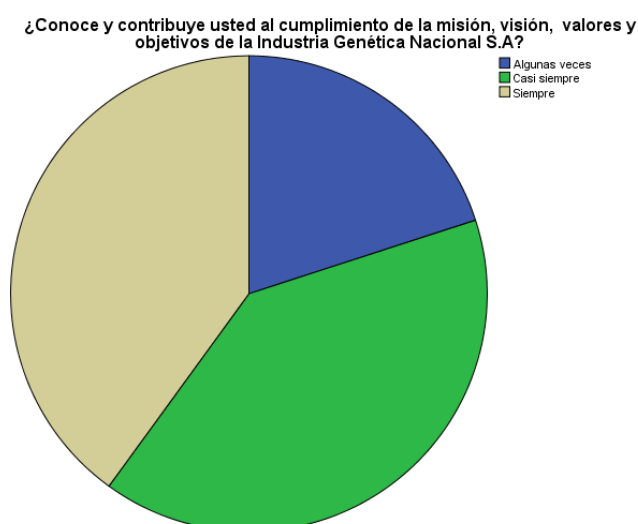


Gráfico 20. Cumplimiento de la misión, visión, valores y objetivos de la Industria Genética Nacional S.A
Elaboración: Las autoras

Cada miembro de la organización sin importar el puesto que este ejecute dentro, debe saberse de memoria la misión, visión, y valores de la empresa en que participan y de esta manera constatar que las decisiones que toman de manera diaria se alineen al cumplimiento de los mismos. Por lo tanto, el 57,7% de los encuestados respondió “siempre”, mientras que el 38,5% señaló “casi siempre”, y por último el 3,8% indicó “algunas veces”. No obstante se debe formular estrategias para dar a conocer a todo el personal estas declaraciones escritas.

• PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Tabla 20. Programas de capacitación dentro de Genética Nacional S.A para mejorar las habilidades
Elaboración: Las autoras

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	1	20,0	20,0
	Casi siempre	2	40,0	60,0
	Siempre	2	40,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0

¿Se realizan programas de capacitación dentro de Genética Nacional S.A para mejorar las habilidades y fomentar la actualización de sus conocimientos?

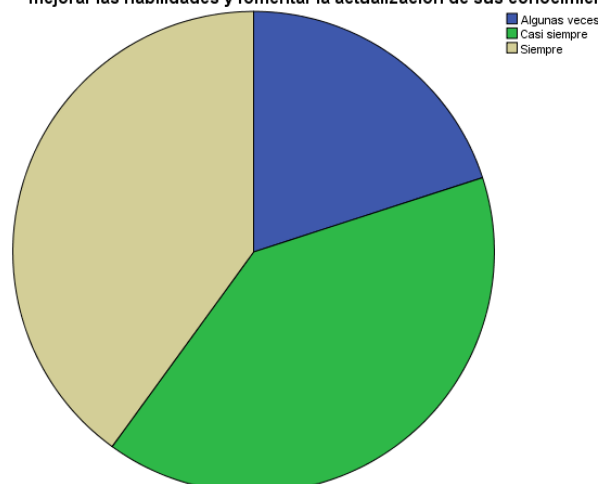


Gráfico 21. Programas de capacitación dentro de Genética Nacional S.A para mejorar las habilidades
Elaboración: Las autoras

Diferentes autores señalan que las empresas para ser altamente competitivas en el mercado, estas invierten en el factor humano, además crea condiciones idóneas para garantizar el crecimiento y conservación de aquellos. Es así que, Carrasco (2018) manifiesta que “las empresas que realizan constantemente capacitaciones aumenta el 40% de su productividad”. Dentro de este marco, se corroboró que la industria Genética Nacional S. A. realiza capacitaciones para mejorar las habilidades y fomentar la actualización de los conocimientos en un 40% “siempre”, el 40% “casi siempre” y el 20% restante “algunas veces”.

- **INCENTIVOS**

Tabla 21. Incentivos que puedan generar interés de cumplir los objetivos de la empresa
Elaboración: Las autoras

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi siempre	3	60,0	60,0
	Siempre	2	40,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0

¿Se otorgan incentivos que puedan generar interés de cumplir los objetivos de la empresa?

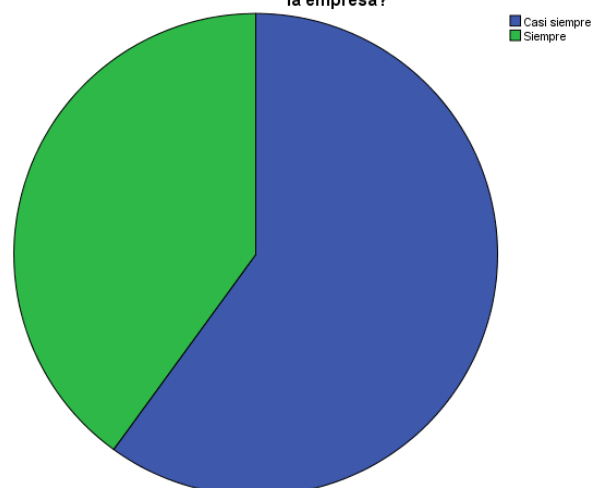


Gráfico 22. Incentivos que puedan generar interés de cumplir los objetivos de la empresa
Elaboración: Las autoras

Hay que tomar en cuenta que existen los incentivos económicos y no económicos, los incentivos económicos tienen un valor monetario o dinero y los incentivos no económicos corresponden a reconocimientos, formación, tiempo libre extra, entre otros. De esta manera, las empresas motivan a sus empleados quienes tengan el mayor desempeño durante cierto periodo de tiempo con uno de los incentivos anteriormente descritos. Los resultados que se obtuvieron indicaron que el 40% respondieron “siempre”, mientras que el 60% corresponden a las manifestaciones con “algunas veces”.

• MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN

Tabla 22. Motivación y satisfacción con el puesto de trabajo

Elaboración: Las autoras

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi siempre	2	40,0	40,0	40,0
Válidos Siempre	3	60,0	60,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	



Gráfico 23. Motivación y satisfacción con el puesto de trabajo

Elaboración: Las autoras

Marín y Placencia (2017) indican que “la motivación y la satisfacción laboral son la clave para la gestión de recursos humanos en un enfoque de calidad total”. Por lo tanto, en la Industria Genética Nacional S. A., el 60% respondieron que “siempre” se encuentran motivados y satisfechos en el puesto de trabajo que se les ha otorgado, mientras que 40% restante respondió “casi siempre”.

- **APORTE LABORAL**

Tabla 23. Aporte laboral contribuye al éxito que tiene Genética Nacional S.A

Elaboración: Las autoras

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi siempre	1	20,0	20,0	20,0
Válidos Siempre	4	80,0	80,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

¿Considera usted que su aporte laboral contribuye al éxito que tiene Genética Nacional S.A?

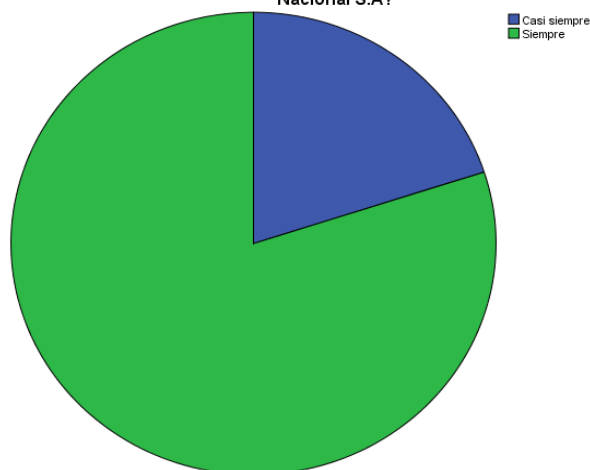


Gráfico 24. Aporte laboral contribuye al éxito que tiene Genética Nacional S.A

Elaboración: Las autoras

Si bien es cierto el éxito de una empresa depende del liderazgo que esta maneje, y así mismo de la credibilidad de sus colaboradores, clientes y proveedores. En este contexto, el 80% respondieron “siempre”, mientras que el 20% indicó “casi siempre” considerando que su aporte laboral contribuye al éxito que varios años viene teniendo la Industria Genética Nacional S.A.

- **Análisis de resultados de la aplicación de las herramientas de diagnóstico.**

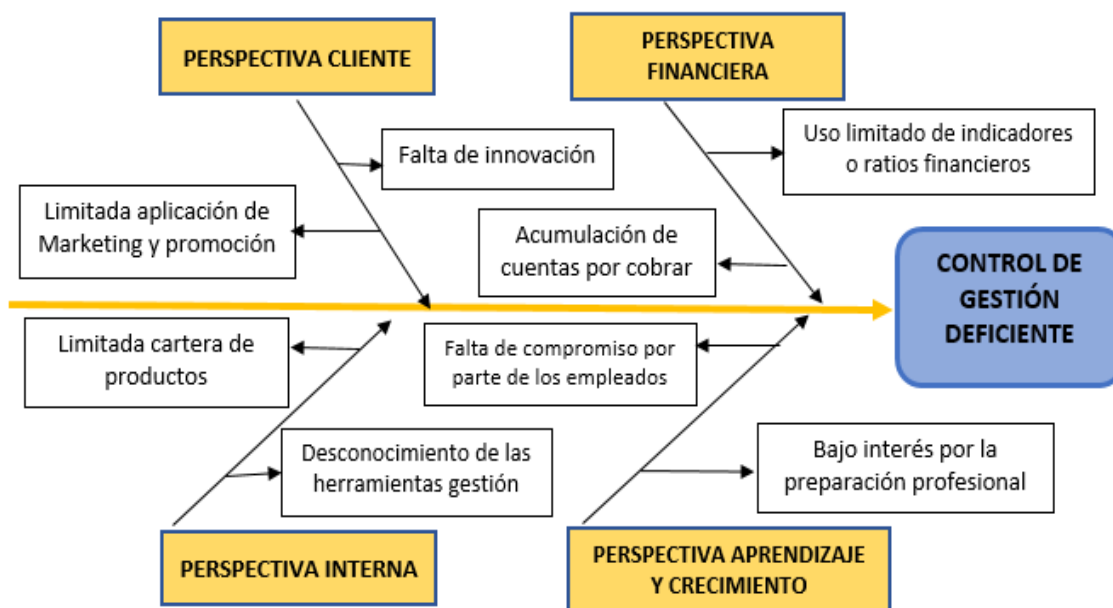


Gráfico 25. Diagrama de Causa y Efecto
Elaboración: Las autoras

En el gráfico 25 se evidencia el diagrama de causa y efecto (Ishikawa), mismo que detalla de manera real y potencial las causas en relación al problema planteado en la investigación, la misma que se obtuvo mediante la observación e información directa con la entrevista a la gerente de la industria Genética Nacional S.A.

Las falencias encontradas en la organización fueron las siguientes: el uso limitado de indicadores o ratios financieros; el departamento de control de calidad y contabilidad hace manejo de ellos. Asimismo, otro problema cierto es la acumulación de cuentas por cobrar, esto se debe a que la empresa facilita constantemente a los clientes adquisición de sus productos estableciendo líneas de créditos, además existe delimitada aplicación marketing y promoción para comercializar productos, en este sentido también la falta de innovación.

Por otro lado, en la perspectiva interna se desconoce sobre las herramientas que permiten llevar un buen control de gestión; asimismo la cartera de productos es

limitada puesto que la empresa solo comercializa un producto que es la venta de pollos, pero en este sentido la industria posee las maquinarias para elaborar alimento que sirve de abastecimiento propio, en un futuro tiene como propósito poder comercializar balanceado para el resto de organizaciones que lo requieran.

Por último, se obtuvo que los empleados se encuentran poco motivados, y esto obstruye a que se sigan preparando profesionalmente, y también a que los sujetos se comprometan en su totalidad con las obligaciones dentro de la organización. Cada una de estas sub-causas se encuentra relacionadas con cada perspectiva perteneciente al cuadro de mando integral, logrando visualizar de manera más amplia los problemas que impiden tener un control de gestión eficiente y la toma de decisiones conveniente.

FASE 2. IMPLEMENTAR UN PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE GESTIÓN QUE SE AJUSTE A LAS PARTICULARIDADES DE LA EMPRESA COMO OBJETO DE ESTUDIO.

- **Revisión documental de los diferentes procedimientos para el control de gestión.**

A lo largo de los años, el cuadro de mando integral ha sido considerado un procedimiento fundamental aplicado en las empresas para realizar investigaciones en cuanto a sus actividades. Es así como diferentes autores se han planteado estudios de esta temática que les ha permitido diseñar sus propios procedimientos estableciendo indicadores esenciales en las empresas. Partiendo de aquello, la presente investigación pretende ampliar el estudio de dichos procedimientos ajustando aquel que se acople a los requerimientos de la empresa.

De acuerdo a una investigación realizada por Ávila y Jarrín (2019) indican que existen siete autores que hablan acerca de los procedimientos del cuadro de

mando integral, razón por la cual se procedió a elaborar el siguiente cuadro comparativo.

Tabla 24. Procedimientos para el control de gestión propuesta por diferentes autores.

Elaboración: Las autoras.

AUTORES	PROCEDIMIENTOS Y FASES PARA EL DISEÑO DEL CMI
1. AECA (1998)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de los factores clave. 2. Establecimiento de los objetivos. 3. Determinación de las actividades claves. 4. Identificación de las necesidades de información en base a los objetivos y las estrategias: <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los emisores de la información. • Identificación de los usuarios de la información. 5. Identificación y elección de la tecnología. 6. Identificación de las características de la información: indicadores claves, soporte y formato, forma, frecuencia, orientación y horizonte.
2. Amat Salas & Dowds (1998)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formulación de la estrategia. 2. Identificación de los factores claves del éxito de la empresa. 3. Selección de los indicadores. 4. Formulación del CMI. 5. Determinación de objetivos para los indicadores y de la política de incentivos en función del nivel de consecución de dichos objetivos. 6. Comparación entre presupuesto y realidad de cada indicador y toma de decisiones a partir de las desviaciones.
3. Kaplan y Norton (1999)	<ol style="list-style-type: none"> I. Definir la arquitectura de la medición: <ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar la unidad de la organización adecuada. • Identificación de los vínculos entre corporación y las Unidades Estratégicas de Negocios. II. Construir el consenso alrededor de los objetivos estratégicos: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar la primera ronda de entrevistas. • Sesión de síntesis. • Taller ejecutivo: 1era ronda. III. Seleccionar y diseñar indicadores: <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de subgrupos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Taller ejecutivo: 2da ronda. • Construcción del plan de implementación. • Desarrollo del plan de implementación. • Taller ejecutivo: 3ra ronda. • Finalizar el plan de implementación.
<p>4. Kaplan y Norton (1999)</p>	<p>IV. Definir la arquitectura de la medición:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar la unidad de la organización adecuada. • Identificación de los vínculos entre corporación y las Unidades Estratégicas de Negocios. <p>V. Construir el consenso alrededor de los objetivos estratégicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar la primera ronda de entrevistas. • Sesión de síntesis. • Taller ejecutivo: 1era ronda. <p>VI. Seleccionar y diseñar indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de subgrupos. • Taller ejecutivo: 2da ronda. • Construcción del plan de implementación. • Desarrollo del plan de implementación. • Taller ejecutivo: 3ra ronda. • Finalizar el plan de implementación.
<p>5. Olve, Roy y Wetter (2000)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición y descripción del sector. Papel de la empresa. 2. Establecimiento de la visión empresarial. 3. Definición de las perspectivas. 4. Desglose de la visión y formulación de metas estratégicas. 5. Identificación de factores críticos. 6. Desarrollo de indicadores de la relación causa-efecto. 7. Establecimiento del CMI e indicadores por unidad organizativa. 8. Formulación de metas. 9. Desarrollo de un plan de acción. 10. Implementación del CMI.

<p>6. Biasca (2009)</p>	<p>I. Orientación al diseño:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresa, negocio, fórmula de éxito. • Los gerentes y los conceptos de management. <p>II. Arquitectura de indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El tablero de comando para la alta dirección. • Objetivos, metas, indicadores, y responsables por nivel. • Remuneración variable transformación empresarial. • Fórmula de cálculo 29. • Benchmarking, comparaciones, representación gráfica. <p>III. Informática:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de Información Gerencial. <p>IV. Utilización:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación y capacitación. • Integración con toda la empresa y sus procesos.
<p>7. Nogueira (2002)</p>	<p>A pesar de que la autora lo define como un procedimiento, se considera que el mismo puede formar parte de las metodologías que existen actualmente para el diseño e implementación del CMI; toda vez que abarca, tanto la fase de diseño como la implementación de la herramienta.</p> <p>Fase I. Orientación al diseño.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Características de la organización. • Seleccionar la unidad de la organización adecuada. • Explicación detallada del CMI. <p>Fase II. Definición de la arquitectura de indicadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtener el consenso alrededor de los objetivos estratégicos. • Identificar las relaciones causa-efectos. • Seleccionar indicadores. • Expresión de cálculo y frecuencia de análisis. • Benchmarking, comparaciones y representaciones gráficas. <p>Fase III. Informática.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de información gerencial. • Comunicación y capacitación. <p>Fase IV. Implementación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integración a todas las fases de gestión empresarial. • Análisis de las desviaciones y ejecución de acciones correctivas.

<p>8. RECIT (2006)</p>	<p>Fase 0. Preparación para el diseño y la implementación del CMI.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso de la Alta Dirección. • Capacitación del personal. • Diseño y comunicación de la política de incentivos. • Selección de agentes relacionados con la organización. • Selección de expertos. <p>Fase 1. Elaboración de la estrategia de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento, modificación confirmación de la Misión. • Análisis estratégico de la situación actual¹⁹. • Establecimiento de la Visión. • Establecimiento del Problema estratégico general. • Propuesta de solución al Problema estratégico general. <p>Fase 2. Diseño del CMI.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición de las perspectivas del CMI. • Diseño del Mapa Estratégico. • Diseño del CMI. <p>Fase 3. Diseño del Sistema de Información.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición sobre quién crea, suministra y accede a la información. • Definición sobre cuando se crea y suministra la información. • Definición sobre cómo se crea y suministra la información. <p>Fase 4. Implementación del CMI.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del sistema de alerta temprana. • Análisis del comportamiento estratégico de la organización para la toma de decisiones. • Implementación de la política de Incentivos.
-------------------------------	---

Las herramientas de medición y control permiten evaluar las actividades que realiza una empresa y a la vez analizar la evolución que esta tiene en el tiempo, asimismo mediante un conjunto de indicadores construyen a una técnica para evaluar la eficiencia de las empresas relacionando esto con las metas que tienen previsto alcanzar en un determinado periodo.

Kaplan y Norton (1992) citado por Vargas y Lategana (2015) indican que este tipo de herramientas han ido evolucionando y combinándose con diferentes tipos

de indicadores para el control de los procesos de negocios; esto se debe a que sin duda alguna cada empresa es diferente una de otra, en cuanto a proceso, manejo de la gestión, y uso de los recursos, por último, capacidad y conocimiento del personal que posee, por lo tanto se va aplicar metodologías y herramientas diferentes y convenientes a las necesidades de cada una para control de sus actividades.

Mediante la revisión de la literatura, se puede evidenciar que existen diferentes procedimientos para implementar un sistema de medición del rendimiento basándose en el cuadro de mando integral. Sin embargo, estos procedimientos pueden ser mejorados o perfeccionados considerando aspectos que permitan tener éxito en los proyectos relacionados con la medición de rendimiento, mejoramiento de los procesos, lograr cambios en la gestión, en la estructura tecnológica o en el factor humano.

El siguiente procedimiento para la implementación del cuadro de mando integral está basada en la consecución de varias fases que debe cumplir la aplicación de esta herramienta mediante un conjunto de actividades y técnicas combinadas entre sí, acoplando elementos de carácter estratégico y tecnológico. Para la elaboración de esta herramienta, se consideraron diferentes aspectos de un sistema de medición de rendimiento, como: el reflejo de los requerimientos de los colaboradores de la empresa, despliegue de los objetivos estratégicos, caracterización de la empresa e identificación de los procesos, definición de parámetros e indicadores de medición para identificar las necesidades de los clientes, y lograr la integración de colaboradores con los procesos y la tecnología, hasta la implementación y divulgación de los resultados obtenidos a través del monitoreo o seguimiento. Por tanto, tomando en consideración la apertura y expansión de la industria Genética Nacional S.A debido a los años que lleva incursionando en los diferentes mercados, para la implementación del cuadro de mando integral se aplicó el procedimiento que se evidencia en el gráfico 26.



Gráfico 26. Fases del procedimiento basado en Matilla y Chalmers (2007)
Elaboración: Las autoras

Fase 1. Definición del marco empresarial: esta fase consistió en entender el tipo de negocio, analizando su entorno competitivo, conocer la situación actual, cultura, estructura organizacional; asimismo comprender al equipo que dirige la empresa y su nivel de colaboración y entrega con la organización.

Fase 2. Definición y mejora de los procesos: primero se empezó con identificar los procesos y analizar las actividades que se llevan a cabo, después se construyó un diagrama de procesos relacionándolos con la cadena de valor, siendo este importante para representar la sincronización e intercambio de información entre sí.

Fase 3: Diseño del cuadro de mando estratégico: primero se realizó un análisis de los objetivos del mapa estratégico, se definió las perspectivas con las que se va a elaborar el cuadro de mando integral y por último, la selección de un conjunto de indicadores para el diseño del cuadro de mando integral.

Fase 4. Despliegue del cuadro de mando integral por niveles: para el desarrollo de la herramienta de gestión se inserta la información propuesta en el diseño dentro del programa informático establecido, para luego realizar la evaluación correspondiente entre el conjunto de indicadores y las perspectivas definidas.

Fase 5. Validación del cuadro de mando integral: se realiza una validación completa de todo el sistema propuesto. Se busca relacionar los resultados alcanzados de un periodo determinado en relación a las variables o indicadores a medir. En esta fase se puede analizar y hacer ajustes de indicadores o rediseñar el sistema.

Fase 6. Implementación del cuadro de mando integral: en esta fase se implementa el programa informático el cual contiene el cuadro de mando integral diseñado con la información de la empresa, así mismo, se capacita al personal de Recursos Humanos para el correcto funcionamiento del sistema informático. De este último dependerá el éxito de la investigación. Una vez que se ha implementado el cuadro de mando integral, se convierte en un mecanismo de realimentación que procura el cumplimiento de los objetivos planificados y monitorea los resultados de manera real y oportuna en cuanto se van obteniendo, facilitando la toma de decisiones en la organización. Para mejorar esta herramienta se puede desarrollar un software compuesto a medida que lo requiera la empresa.

Fase 7. Control y seguimiento del cuadro de mando integral: Por último, se establecen un conjunto de instrucciones para controlar el funcionamiento de la herramienta de gestión. Esta evaluación se realiza de forma periódica, de acuerdo al ciclo de los indicadores establecidos en cada perspectiva. A medida que el tiempo transcurre, se almacena información actualizada de la empresa, permitiendo identificar oportunidades para hacer mejoras, formular estrategias, perfeccionar la herramienta, además de esta manera fomentar el aprendizaje continuo y la toma de decisiones acertadas en relación a la situación económica de la empresa.

- **Estructuración del mapa estratégico de la empresa.**

El gráfico 27 evidencia el mapa estratégico propuesto para la industria Genética Nacional S.A, mediante la relación causa y efecto entre los objetivos estratégicos de la empresa como objeto de estudio.

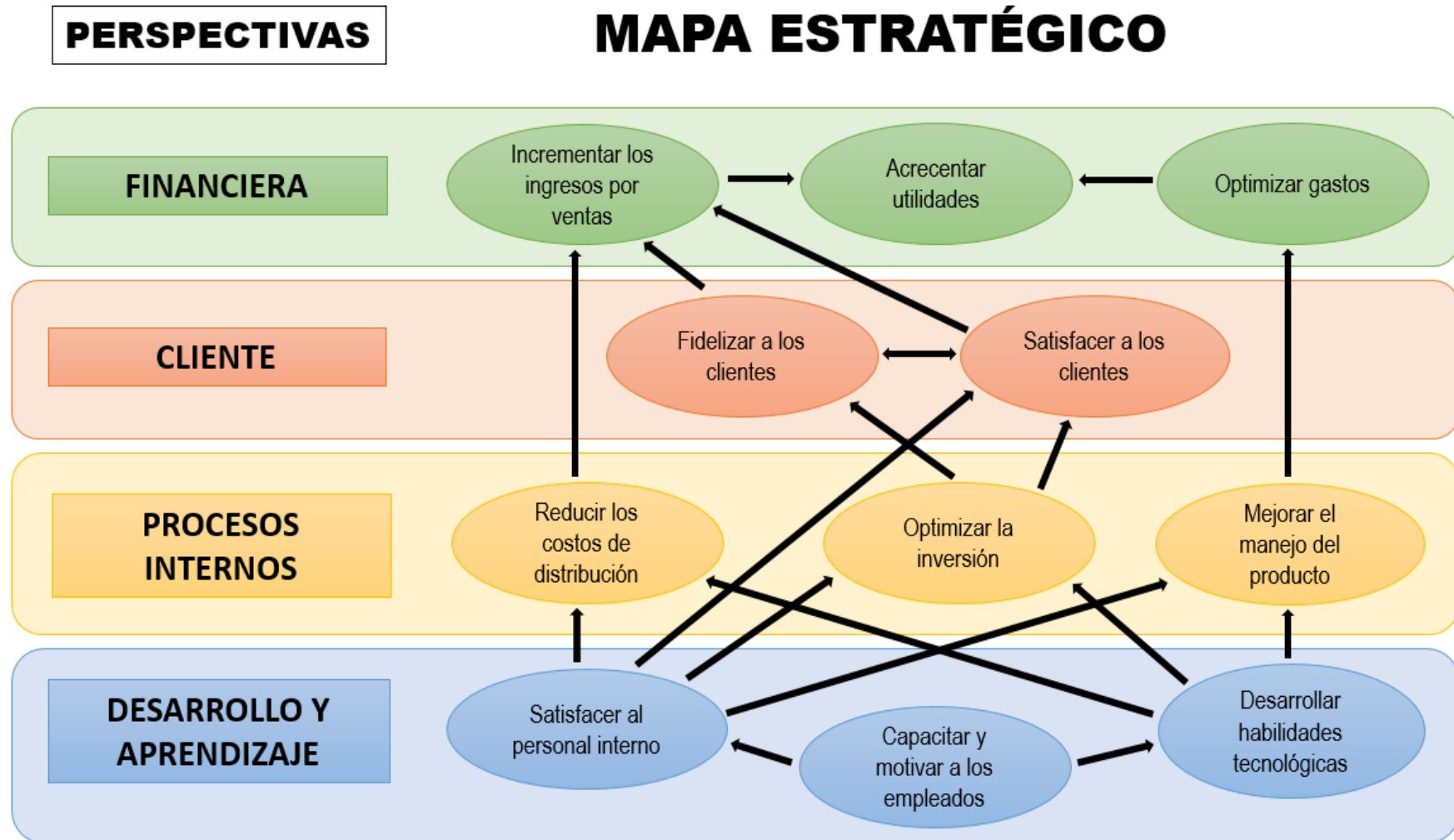


Gráfico 27. Mapa estratégico propuesto para la industria Genética Nacional S.A
Elaboración: Las autoras

La elaboración del mapa estratégico de la organización pretende establecer un conjunto de objetivos que sean relevantes diseñados para cada perspectiva hacia la consecución de la visión. Incluso, el conjunto de objetivos se relacionan entre sí por relaciones de causa-efecto, de manera que cumpliendo uno de ellos se acerca a la consecución del objetivo de otras perspectivas. Iniciando por perspectiva de aprendizaje y crecimiento, tiene como objetivo principal motivar y capacitar a los empleados de la empresa con la finalidad de que estos se sientan satisfechos y a su vez consigan desarrollar sus habilidades tecnológicas; por su parte, con el logro de dichos objetivos se pretende optimar los procesos internos de la industria tales como: reducir los costos de distribución, optimizar la inversión y mejorar el manejo del producto, lo que daría lugar a la satisfacción de los clientes y la fidelización de estos, mismos que conllevaría a un incremento de los ingresos por ventas como también a acrecentar las utilidades de la empresa, esto a su vez se realizaría con la optimización de los gastos a través de la mejora del manejo de los productos, concluyendo así que la estrategia principal de la industria Genética Nacional S.A es el incremento de las utilidades.

- **Determinación de los indicadores para medir la gestión basada en las perspectivas del cuadro de mando integral y sus patrones de comparación.**

Una vez estructurado el mapa estratégico para el logro de la visión de la industria Genética Nacional S.A, se determinaron los respectivos indicadores tal como se muestra en la tabla 25, mediante los cuales se logró medir si se están cumpliendo con los objetivos estratégicos de la empresa y en qué grado.

Tabla 25. Sistema de indicadores para el control de gestión de la industria Genética nacional S.A
Elaboración: Las autoras

INDICADORES	FÓRMULA DE CÁLCULO	FUENTE	FRECUENCIA
PERSPECTIVA FINANCIERA			
Aumento de los ingresos	$\frac{(\text{Ingreso Neto Actual} - \text{Ingreso Neto Anterior})}{\text{Ingreso Neto Anterior}} * 100$	Ventas	Mensual

Variación de gastos	$(1 - (\text{Gastos periodo actual} / \text{Gastos año anterior})) * 100$	Contador	Trimestral
Eficiencia en gastos de servicio y ventas	$(\text{Gastos de servicios y ventas} / \text{Ventas reales} (\$)) * 100$	Contador	Trimestral
Cumplimiento de las metas de ventas	% de cumplimiento de ventas actuales	Ventas	Mensual
PERSPECTIVA DE CLIENTES			
Retención de los clientes	$(\text{Número de clientes mes actual} - \text{Número de clientes mes anterior})$	Ventas	Mensual
Número de reclamos	% de Quejas de clientes	Ventas	Mensual
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS			
Retorno de inversión	$\text{ROI} = (\text{beneficio obtenido} - \text{inversión}) / \text{inversión}$	Contador	Trimestral
Índice de obsolescencia del producto	$((\text{Productos vencidos mes actual} - \text{Productos vencidos mes anterior}) / \text{Producto vencido mes anterior}) * 100$	Departamento de Operaciones	Mensual
Cantidad de productos	$\text{Cantidad de producto averiado mes actual} - \text{Cantidad de producto averiado mes anterior}$	Departamento de Operaciones	Mensual
Disminución de Costos	$((\text{Costos mes actual} - \text{Costos mes anterior}) / \text{Costos mes anterior}) * 100$	Departamento de Ventas	Mensual
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
Clima organizacional	Número de beneficios para empleados	Contabilidad	Mensual
Desempeño de los empleados	Evaluación del desempeño	Departamento Administrativo	Mensual
Formación del personal que labora en la organización	Cantidad de capacitaciones recibidas	Departamento Administrativo	Anual

- **Ejecución del cuadro de mando integral para la Industria Genética Nacional S.A.**

Según la fase número 6, de la metodología que se está aplicando en la presente investigación, la implementación consiste en implantar el programa informático o software el cual contiene el cuadro de mando integral diseñado con la información de la empresa como objeto de estudio, para luego realizar la evaluación correspondiente entre el conjunto de indicadores y las perspectivas definidas, los cuales permitirán conocer la situación actual y poder definir metas exigentes y alcanzables. Para conocer el nivel de cumplimiento de la metas se utilizó el semáforo o tablero de control estableciendo rangos por cada indicador.

Según Vega (2015) “el sistema de alerta temprana se encuentra desarrollado mediante rangos de comportamiento que caracterizan a cada indicador perteneciente a las perspectivas del cuadro de mando integral en relación a los objetivos estratégicos”. Para estos rangos se definieron intervalos de valores objetivos, es decir, de acuerdo a la meta que la industria se ha propuesto alcanzar considerando los años que lleva incursionando en el mercado y los logros que ha obtenido a lo largo de dicho periodo. Los colores que contiene el semáforo o tablero de control facilita identificar visualmente la marcha de cada indicador, dándole prioridad a los indicadores más preocupantes, como el rojo y amarillo, profundizando más en las causantes de desviaciones, al mismo tiempo atendiendo a los indicadores que marchan bien, como el verde; convirtiéndose este en un medio de comunicación entre los diferentes niveles de la organización, también agiliza el proceso de transformar la información en acciones.

Tabla 26. Propuesta de cuadro de mando integral para la industria Genética Nacional S.A
Elaboración: Las autor

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	DEFINICIÓN DEL INDICADOR	FRECUENCIA	METAS		VARIACIONES			RESPONSABLE
					BASE	META	BAJO	MEDIO	ALTO	
FINANCIERA	Aumentar utilidades	Aumento de los ingresos	$(\text{Ingreso Neto Actual} - \text{Ingreso Neto Anterior}) / \text{Ingreso Neto Anterior}) * 100$	Mensual	15%	20%	<15%	15% - 20%	>20%	Jefe de Ventas
	Optimizar costos y gastos incrementando la productividad	Variación de gastos	$(1 - (\text{Gastos periodo actual} / \text{Gastos año anterior})) * 100$	Trimestral	10%	15%	<10%	10% - 15%	>15%	Contador
		Eficiencia en gastos de servicio y ventas	$(\text{Gastos de servicios y ventas} / \text{Ventas reales} (\$)) * 100$	Trimestral	35%	38%	<35%	35% - 38%	>38%	Contador
	Incrementar los ingresos de ventas	Cumplimiento de las metas de ventas	% de cumplimiento de ventas actuales	Mensual	65%	100%	<65%	65% - 99%	100%	Jefe de Ventas
CLIENTES	Fidelizar clientes	Retención de los clientes	$(\text{Número de clientes mes actual} - \text{número de clientes mes anterior})$	Mensual	15%	40%	<15%	15% - 40%	>40%	Jefe de Ventas
	Satisfacer a los clientes	Número de reclamos	% de Quejas de clientes	Mensual	10%	5%	>10%	10% - 5%	<5%	Jefe de Ventas
PROCESOS INTERNOS	Optimizar la inversión	Retorno de inversión	$\text{ROI} = (\text{beneficio obtenido} - \text{inversión}) / \text{inversión}$	Trimestral	20%	30%	<20%	20% - 30%	>30%	Contador
	Mejorar el manejo del producto	Índice de obsolescencia del producto	$((\text{Productos vencidos mes actual} - \text{Productos vencidos mes anterior}) / \text{Producto vencido mes anterior}) * 100$	Mensual	10%	5%	>10%	10% - 5%	<5%	Bodeguero
		Cantidad de productos averiados	$\text{Cantidad de productos averiados mes actual} - \text{Cantidad de productos averiados mes anterior}$	Mensual	20%	10%	>20%	20% - 10%	<10%	Bodeguero
	Reducir los costos de distribución	Disminución de Costos	$((\text{Costos mes actual} - \text{Costos mes anterior}) / \text{Costos mes anterior}) * 100$	Mensual	5%	10%	<5%	5% - 10%	>10%	Jefe de Ventas
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Satisfacer al personal interno	Clima organizacional	Número de beneficios para empleados	Mensual	20%	50%	<20%	20% - 50%	>50%	Contador
	Motivar y capacitar a los empleados	Desempeño de los empleados	Evaluación del desempeño	Mensual	70%	95%	<70%	70% - 95%	>95%	Gerente Administrativo
	Desarrollar habilidades tecnológicas	Formación del personal que labora en la organización	Cantidad de capacitaciones recibidas	Anual	75%	100%	<75%	75% - 99%	100%	Gerente Administrativo

En la tabla 26 se puede constatar el cuadro de mando integral, mismo que está compuesto por la perspectiva financiera, de cliente, de procesos internos, de aprendizaje y crecimiento constituidas por los objetivos estratégicos, indicadores de gestión, la base y la meta, y a su vez los niveles de cumplimiento en forma de semáforo, permitiendo controlar y verificar el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa, enfocados en tomar decisiones pertinentes para obtener una mejora continua.

FASE 3: EVALUAR EL PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA INDUSTRIA GENÉTICA NACIONAL S.A.

- **Realización del seguimiento o monitoreo a través del semáforo o tablero**

Según García (2010) citado por Ávila y Jarrín (2019) el semáforo mantiene tres categorías de definición las cuales son: bien, regular y mal. Así mismo Kaba (2008) citado por estas mismas autoras indican que los colores de esta técnica señalan: alto, medio y bajo. La siguiente tabla muestra la interpretación de los colores del semáforo según los autores antes mencionados.

Tabla 27. Simbología del semáforo
Elaboración: Las autoras

AUTOR	VERDE	AMARILLO	ROJO
García , O (2010)	Bien	Regular	Mal
Kaba, I (2008)	Alto	Medio	Bajo

El semáforo o tablero de control permite representar el nivel de desempeño de los indicadores mediante el grado de cumplimiento de las metas establecidas marcándose de color rojo, amarillo y verde de acuerdo a los rangos establecidos en las variaciones del cuadro de mando integral tal como se evidencia en la tabla 26.

Luego de establecer las variaciones a cada indicador en el cuadro de mando integral se procedió a realizar el monitoreo mediante el semáforo o tablero de control para verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa objeto de estudio, para ello se entregó a la empresa el mapa estratégico, el cuadro de mando integral propuesto en una plantilla de Excel con su respectiva escala de evaluación y el semáforo, seguidamente se brindó una capacitación para dar a conocer de qué manera llevar a cabo la semaforización. Mediante esto se hizo una evaluación del procedimiento, específicamente del cuadro de mando integral con los indicadores establecidos para lo cual se realizó una prueba piloto dando como resultado una variación en el semáforo. El color **rojo** simboliza que existe alerta, se considera aceptable si se marca de **amarillo** y finalmente sería excelente si se marca de color **verde**. A continuación se muestran los resultados obtenidos en dicha evaluación.

Tabla 28. Técnica del semáforo o tablero de control
Elaboración: Las autoras

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	META	BASE	% DE LOGRO	SEMÁFORO		
					BAJO	MEDIO	ALTO
PERSPECTIVA FINANCIERA							
Aumentar utilidades	Aumento de los ingresos	20%	15%	12%			
Optimizar costos y gastos incrementando la productividad	Variación de gastos	15%	10%	10%			
	Eficiencia en gastos de servicio y ventas	38%	35%	35%			
Incrementar los ingresos de ventas	Cumplimiento de las metas de ventas	100%	65%	50%			
PERSPECTIVA DE CLIENTES							
Fidelizar clientes	Retención de los clientes	40%	15%	15%			
Satisfacer a los clientes	Número de reclamos	5%	10%	10%			
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS							
Optimizar la inversión	Retorno de inversión	30%	20%	20%			
Mejorar el manejo del producto	Índice de obsolescencia del producto	5%	10%	10%			
	Cantidad de productos averiados	10%	20%	25%			
Reducir los costos de distribución	Disminución de Costos	10%	5%	5%			

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO						
Satisfacer al personal interno	Clima organizacional	50%	20%	20%		
Motivar y capacitar a los empleados	Desempeño de los empleados	95%	70%	60%		
Desarrollar habilidades tecnológicas	Formación del personal que labora en la empresa	100%	75%	50%		

En la tabla 28 se muestra la técnica del semáforo o tablero de control aplicada a la industria Genética Nacional S.A tomando en cuenta que el valor de la meta la empresa lo determinó considerando que existen valores porcentuales bases para su buen desarrollo y gestión, mientras que el porcentaje de logro es el resultado de la ejecución de la actividad económica durante un determinado periodo.

- **Visualización de la situación general entre los resultados obtenidos y lo propuesto en el plan estratégico.**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la medición del cumplimiento de los objetivos estratégicos por medio del semáforo o tablero de control se puede apreciar que la empresa objeto de estudio no arrojó resultados favorables en ninguna de las perspectivas del cuadro de mando integral en relación a sus indicadores marcando únicamente color **amarillo** y **rojo**, lo cual no significa que la avícola se encuentre en una mala situación puesto que actualmente existe una decadencia en la economía mundial como consecuencia de la caída de los mercados nacionales e internacionales, por tanto las actividades de las empresas se han visto afectadas en todo el mundo, pero por el contrario, si la aplicación de todas estas acciones de gestión se hubiesen desarrollado antes, lo más probable es que los indicadores presentaran óptimos resultados, pues ninguna empresa puede frenar este tipo de amenazas. A continuación se presenta el análisis por cada perspectiva de los resultados obtenidos en el semáforo.

Perspectiva financiera: Esta perspectiva cuenta con tres objetivos estratégicos, uno de ellos es “aumentar utilidades” y el indicador utilizado es “aumento de los ingresos” cuyo porcentaje de logro es de 12% que hace marcar el semáforo de color **rojo** indicando que existe una alerta. El segundo objetivo es “optimizar costos y gastos incrementando la productividad” y para ello se utilizaron dos indicadores: “variación de gastos” dando como resultado un porcentaje de logro del 10% reflejando el semáforo en color **amarillo**, mismo que se considera aceptable; el segundo indicador es “eficiencia en gastos de servicios y ventas” arrojando un 35% marcándose de color **amarillo**. El tercer objetivo es “incrementar los ingresos de ventas”, para este se utilizó el indicador “cumplimiento de las metas de ventas” con un 50% marcando como tal el color **rojo** en el tablero de control

Perspectiva de clientes: Dispone de dos objetivos estratégicos, el primero “fidelizar clientes” haciendo uso del indicador: “retención de los clientes” cuya meta corresponde al 40% y el porcentaje de logro alcanzado es de 15% manifestando color **amarillo** en el semáforo según las variaciones establecidas en el cuadro de mando integral el cual revela que es aceptable, El segundo objetivo estratégico es “satisfacer a los clientes” llevando a cabo el uso del indicador “número de reclamos” arrojando un porcentaje de logro del 10%, reflejando color **amarillo** en la semaforización.

Perspectiva de procesos internos: Para esta perspectiva existen tres objetivos estratégicos, el primero consiste en “optimizar recursos” en un 30%, el índice alcanzado fue de 20% mismo que gráficamente se representó de color **amarillo**. El segundo busca “mejorar el manejo del producto”, para ello se hizo uso dos indicadores: “índice de obsolescencia del producto” alcanzando un 10% en el porcentaje de logro, por tanto reflejó color **amarillo**, y el otro indicador es “cantidad de productos averiados” con un 25% por tanto manifiesta color **rojo** en el tablero de control. El tercer objetivo pretende “reducir los costos de distribución” dando como resultado el 5%, razón por la que el semáforo marcó color **amarillo**.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Consta con tres objetivos estratégicos, el primero “satisfacer al personal interno” haciendo uso del indicador “clima organizacional” reflejando un 20%, de esta manera la semaforización se marcó de color **amarillo** indicando que es aceptable. El segundo objetivo trata de “capacitar y motivar a los empleados” alcanzando un porcentaje de logro del 60%, manifestando color **rojo**. Y, finalmente el tercer objetivo es “desarrollar habilidades tecnológicas”, para este se utilizó el indicador: “formación del personal que labora en la empresa” con un 50% que reflejó color **rojo**.

- **Propuesta de un plan de acción para la empresa objeto de estudio.**

Luego de realizar la evaluación mediante el semáforo y el análisis con respecto a los resultados obtenidos, se procedió a elaborar el plan de acción en el cual se establecieron iniciativas estratégicas para poder cumplir con las metas propuestas tal como se muestra en la tabla 29, las mismas que pretenden mejorar la productividad en la organización y alcanzar las metas trazadas por la organización.

Tabla 29. Propuesta de un plan de acción para la industria Genética Nacional S. A.
Elaboración: Las autoras

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	BASE	TÉCNICA SEMÁFORO		RESPONSABLE	PLAN DE ACCIÓN	
				META	% DE LOGRO		INICIATIVA	PERIODO
FINANCIERA	Aumentar utilidades	Aumento de los ingresos	15%	20%	12%	Jefe de Ventas	Incrementar el volumen de ventas mediante negociaciones especiales(nuevos clientes y mercados)	Mensual
	Optimizar costos y gastos incrementando la productividad	Variación de gastos	10%	15%	10%	Contador	Implantar modelo de costos ABC.	Trimestral
		Eficiencia en gastos de servicio y ventas	35%	38%	35%	Contador		
Incrementar los ingresos de ventas	Cumplimiento de las metas de ventas	65%	100%	50%	Jefe de Ventas	Implementar plan de ventas y exportaciones.	Mensual	
CLIENTES	Fidelizar clientes	Retención de los clientes	15%	40%	15%	Jefe de Ventas	Programa de fidelización de los clientes.	Mensual
	Satisfacer a los clientes	Número de reclamos	10%	5%	10%	Jefe de Ventas	Aplicación de encuesta de satisfacción y pos-venta.	Mensual
PROCESOS INTERNOS	Optimizar la inversión	Retorno de inversión	20%	30%	20%	Contador	Plan de presupuestos para inversión en los procesos.	Trimestral
	Mejorar el manejo del producto	Índice de obsolescencia del producto	10%	5%	10%	Bodeguero	Implementar rutina de inspección en las áreas de almacén de los productos	Mensual
		Cantidad de productos averiados	20%	10%	25%	Bodeguero		
Reducir los costos de distribución	Disminución de Costos	5%	10%	5%	Jefe de Ventas	Realizar un seguimiento minucioso en los canales de distribución para determinar costos innecesarios.	Mensual	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Satisfacer al personal interno	Clima organizacional	20%	50%	20%	Contador	Programa de incentivos a los empleados.	Mensual
	Motivar y capacitar a los empleados	Desempeño de los empleados	70%	95%	60%	Gerente Administrativo	Programa para evaluación de desempeño del personal	Mensual
	Desarrollar habilidades tecnológicas	Formación del personal que labora en la organización	75%	100%	50%	Gerente Administrativo	Programa de capacitación en automatización de procesos y liderazgo	Anual

Una vez estructurado el plan de acción se estima que para aumentar los ingresos, proporcionalmente es necesario aumentar las ventas. La iniciativa propuesta para cumplir dicho objetivo es el de realizar negociaciones especiales conquistando nuevos clientes y mercados. Asimismo, debido a la importancia que tienen los costos y gastos en la perspectiva financiera se debe hacer un seguimiento a los indicadores de rentabilidad para tener mejor efectividad entre los costos y gastos. Es así que se propone implantar un modelo de costos ABC, este permitirá asignar y distribuir los costes de manera minuciosa a las actividades que realiza la empresa y facilitando conocer su origen. En el mismo contexto, es relevante considerar elaborar una planificación de ventas exitosa; que no solo tenga direccionamiento a alcanzar metas numéricas, sino que también, permita cubrir otros aspectos o parámetros, apoyando de esta manera a la fuerza de ventas a la organización permitiéndole tener visibilidad positiva y solvente frente el mercado y los clientes locales y extranjeros.

En relación a la perspectiva clientes, se debe elaborar un programa de fidelización de los clientes, esta estrategia permitirá que los clientes conserven el sentido de lealtad y fidelidad al producto que la empresa ofrece. Por otra parte un diagnóstico situacional del segmento de mercado permite conocer de manera actualizada como se encuentra la oferta y demanda en el mercado, gustos y sugerencias de los clientes, los precios que manejan las empresas competentes, formas de distribución entre otros aspectos que facilitaría a la captación de clientes potenciales y conservar a los que ya se encuentran en la lista de clientes. Es por esto también que se de aplicar encuesta de satisfacción y posventa para realizar seguimiento a clientes claves pertenecientes a la organización.

Dentro del proceso interno, es necesario realizar un plan de presupuestos de inversión para los procesos, adecuar y analizar minuciosamente la inversión en los procesos, puesto que esto evitará desbalance o déficit en la planeación financiera de la organización, y se logrará hacer los ajustes pertinentes para invertir en maquinarias y equipos que son necesarios en la producción, tomando en cuenta que de las decisiones que toman en este aspecto deben de el éxito o fracaso de la empresa. Así mismo, otra iniciativa es implementar rutina de

inspección en las áreas de almacenamiento de los productos para verificar que estos se encuentren a temperaturas adecuadas, pues los productos que ofrece la industria Genética Nacional S.A son perecederos y el almacenamiento es uno de los factores claves del éxito. Además, es importante mantener los huevos limpios tallándolos ligeramente con una lija dado que aquellos que se encuentren sucios o manchados no pueden ser utilizados para incubación.

Realizar un seguimiento minucioso en los canales de distribución para determinar costos innecesarios, de esta manera, impulsar la eficiencia, eficacia y productividad, siendo esta última resultado de la suma de las dos anteriores, esta permitirá la optimización de los recursos que se utilizan en la logística provenientes a este, el almacenamiento, movilización y la distribución, así mismo permitirá disminuir actividades adicionales y en consecuencia a esto reducir costos de logística.

Para brindar un servicio de excelencia es acertada la decisión de programar capacitaciones de carácter actual con respecto a atención al cliente, uso de maquinarias y tecnología, fomentar el trabajo en equipo, liderazgo, y adicional a esto, programas de incentivos para los trabajadores; consecuente a esto se mejorará los canales de comunicación entre empleados y mejorar el clima organizacional. Además perpetuará en el beneficio doble de poder mejorar la rentabilidad de la organización y tener capital humano motivado y concentrado en sus funciones laborales. No obstante, estos deben ser evaluados para ejercer control de la gestión o realizar retroalimentación si el caso lo amerita.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Se realizó el diagnóstico del estado actual del control de gestión mediante una ficha de caracterización que permitió conocer información relevante de la industria Genética Nacional S.A a través de los cuales se pudo constatar que la empresa objeto de estudio presenta falencias en el aspecto interno y externo en relación a las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral las cuales se detallan en el diagrama de Ishikawa.
- Mediante una revisión documental se estableció un procedimiento apropiado para el control de gestión de la industria Genética Nacional S.A, aplicando el cuadro de mando integral que fue elaborado a partir de la estructuración del mapa estratégico y la selección de un sistema de indicadores, mismo que fue ejecutado con la finalidad de alcanzar los objetivos empresariales propuestos para la empresa.
- Para evaluar el cumplimiento de los objetivos se aplicó la técnica de semáforo como contribución al desarrollo del procedimiento propuesto por medio del cual los directivos de la industria Genética Nacional S.A conocieron el grado de cumplimiento de los objetivos a través de un mecanismo de control en función a lo establecido en el plan estratégico ya que los colores del semáforo posibilitan la toma de decisiones oportunas en la empresa en cuanto a los indicadores que tienen resultados poco favorables.
- Se efectuó un análisis de los resultados a través del semáforo obteniendo como resultado que el 62% de los objetivos estratégicos marcó amarillo interpretando que es aceptable y el 38% reflejó el color rojo indicando que existe una alerta; esto se debe a la caída de los mercados nacionales e internacionales como consecuencia de la amenaza que enfrentan las empresas en la actualidad. Asimismo, se elaboró un plan de acción que detallan las actividades específicas a realizar estableciendo un periodo de ejecución y el responsable para llevar a cabo dichas acciones.

5.2. RECOMENDACIONES

- Considerar la ejecución de las estrategias prescritas a partir de la orientación estratégica identificada para la industria Genética Nacional S.A.
- Mantener y reestructurar el mapa estratégico propuesto basado en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral para la toma de decisiones oportunas debido a la significativa importancia que esto tiene para la gestión y mejora de la empresa estudiada.
- Implementar el cuadro de mando integral para obtener resultados superiores de desempeño con base en cada indicador determinado, como aporte al funcionamiento exitoso de la industria Genética Nacional S.A. Además, ejecutar el plan de acción propuesto para llevar una planificación u orden cronológico de las actividades establecidas para dar cumplimiento a los objetivos y metas planteadas.
- Socializar con los colaboradores de la empresa objeto de estudio los resultados obtenidos en la evaluación del cuadro de mando integral mediante la técnica del semáforo en un periodo establecido para tomar medidas correctivas y preventivas que permitan alcanzar el cumplimiento de los objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

- Amat, S. O., Banchieri, L. y Campa, F. (2016). La implementación del cuadro de mando integral en el sector agroalimentario: el caso del grupo alimentario Guissona. *Revista de la facultad de ciencias Económicas: investigación y reflexión*, XXIV (1), 25-36.
- Andrade, Y. S. y Vera, D. D. (2018). *Evaluación de la gestión y calidad del servicio que brinda el centro de salud Carlos Morales Locke de Junín*. Tesis. ESPAM MFL. Calceta-Manabí, EC p. 1ed. p. 33.
- Arango, M., Ruiz, S., Ortiz, L. zapata, J. (2017). Indicadores de desempeño para empresas del sector logístico: un enfoque desde el transporte de carga terrestre. *Revista Chilena de ingeniería*, Vol. 25, núm. 4, diciembre, 2017, p. 707-720.
- Ávila, J. y Jarrín, P. (2019). Metodología para el control de gestión en la empresa Decorcasa Cía. Ltda., ciudad de Manta. Tesis. ESPAM MFL. Calceta-Manabí, EC. p 59-61.
- Ayala, M. (2011). Balanced Scorecard – Importancia en los Sistemas de Calidad. (En Línea). [Archivo PDF]. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/3358/AyalaVeloza;jsessionid=A998E2D8F9962B8CE301E242108137CD?sequence=2>
- Calderón, L. (2017). El sistema de control interno como medio en los almacenes para mejorar la gestión de inventarios en la empresa servicios y representaciones dial S.R.L de Cajamarca– 2016. [Archivo PDF]. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11170/calderon_al.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Capone, T., Pérez, Y., Yzquierdo, R., Febles, A., y Estrada, S. (2015). Perspectivas del Cuadro de Mando Integral personalizadas para laboratorios de pruebas de software. *Ingeniería Industrial /ISSN 1815-5936/ Vol. XXXVI/No. /mayo -agosto/2015/p. 138-150* Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v36n2/rii04215.pdf>
- Cardenal, M. (2015). Guía de diseño de la entrevista y grupo de discusión. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/301548753_GUIA_DE_DISEÑO_DE_LA_ENTREVISTA_Y_GRUPO_DE_DISCUSION

- Carrano, P. 2018. La capacitación constante aumenta 30% la productividad de las empresas. Recuperado de <https://www.revistaneo.com/index.php/articles/2018/01/11/la-capacitacion-constante-aumenta-30-la-productividad-de-las-empresas>
- Carrillo, A. (2015). Población y muestra. [Archivo PDF]. Recuperado de <https://studylib.es/doc/6828405/poblaci%C3%B3n-y-muestra>
- Castañeda, M., Cabrera, A., Navarro, Y. (2010). *Procesamiento de datos y análisis estadísticos utilizando SPSS*. Porto Alegre. EDIPUCRS. (14-15). Recuperado de <http://www.pucrs.br/edipucrs/spss.pdf>
- Cedeño, M. y Alcívar, O. (2015). *Evaluación del desempeño de las variables del comportamiento organizacional a nivel organizacional en Lacycom comercializadora de productos lácteos del cantón Portoviejo*. Tesis. Ing. ADM. Empresas públicas. ESPAM MFL. Calceta-Manabí, EC p. 43.
- Cifuentes, P. (2017). Conceptos básicos en excel. [Archivo PDF]. Recuperado de https://www.academia.edu/33212146/CONCEPTOS_BASICOS_EN_EXCEL
- Ciribeli, P., y Miquelito, S. 2014. La segmentación del mercado por el criterio psicográfico: un ensayo teórico sobre los principales enfoques psicográficos y su relación con los criterios de comportamiento. [Archivo PDF]. Recuperado de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:wV3oPSmZxEUJ:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5232058.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec>
- Código Orgánico Del Ambiente. (2017). *Régimen de responsabilidad ambiental*. [Archivo PDF]. Recuperado de <http://www.competencias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/06/05NOR2017-COA.pdf>
- Concha, C. y Marín, R. 2005. Diferencias en el uso de Herramientas y Mecanismos de Control entre Pymes y Grandes Empresas Chilenas". [Archivo PDF]. Recuperado de http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2005/concha_c/sources/concha_c.pdf
- Delgado, V. (2015). *¡Planificando estratégicamente!*. Windmills Internacional Editions, Inc. California-USA-2015. Recuperado en <https://books.google.com.ec/books?id=Zg4sCgAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

- Delicado, N. (2014). La contribución de los sistemas de control de gestión para el éxito empresarial. *Revista Scielo*. [Número especial: Contabilidad Gerencial]. Cuadernos de Contabilidad, pág. 15-39. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-14722014000300008
- Dextre, J. y Pozo, R. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control?. *Contabilidad y Negocios*, vol. 7 (14), p. 69-80.
- Domo, G. (2018). *Análisis de la productividad de la industria avícola "Genética Nacional S. A." ubicada en el cantón Montecristi*. Tesis. ULEAM. Manabí. Recuperado de <https://repositorio.uleam.edu.ec/bitstream/123456789/1445/1/ULEAM-ADM-0039.pdf>
- Felani, C. (2018). *Diseño e implementación del cuadro de mando integral en pymes agrícolas*. Tesis. Universidad Nacional del Centro de la provincia de Buenos Aires. Argentina. Recuperado de <https://www.ridaa.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/1718/TESIS%20CARLOS%20FELANI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Flores, A. (2017). Diseño de un tablero de control que permita monitorear la ejecución de los proyectos de inversión financiados con recursos de sistema general de regalías. [Archivo PDF]. Recuperado de <https://repositorio.escuelaing.edu.co/bitstream/001/750/8/Aparicio%20FI%20C3%B3rez%20Adneris%20-%202017.pdf>
- Gan, F. y Trigine, J. (2013). *Cuadro de mando integral España*. ESP. 1ed. p 147
- Ganga, F.; Ramos, E.; Leal, A.; Pérez, K. (2015). Administración estratégica: aplicación del cuadro de mando integral (CMI) a una organización no gubernamental. *Revista de ciencias sociales (Ve)*, XXI (1), p. 136-159.
- García, S. (2017). Herramientas informáticas en la gestión empresarial. [Archivo PDF]. Recuperado de https://biblioteca.unirioja.es/tfe_e/TFE002513.pdf
- Genética nacional. (2019). Antecedentes de la empresa avícola Genética Nacional S.A. Recuperado de <http://www.geneticanacional.com/>
- Gutiérrez, L; Mauriz, J; Culebras, J. (2015). El cuadro de mando integral como instrumentos de gestión en la nutrición clínica. *Revista científica. Nutrición*

Hospitalaria. Madrid, ESP VOL. 32. p. 403-410. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=309239661059>

Hernández, A.; Medina, A.; Nogueira, D.; Negrín, E. y Marqués, M. (2014). La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. Particularidades en organizaciones hospitalarias. La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. *Particularidades en organizaciones hospitalarias*. *Dyna*, vol. 81 (184), 193-200.

Hernández, M. 2017. Sistema de control de gestión y de medición del empeño: conceptos básicos como marco para la investigación. *Ciencia y sociedad* vol. 42(1), undefined-undefined. [fecha de Consulta 28 de Noviembre de 2019]. ISSN: 0378-7680. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=870/87050902009>

Hoz, B., Ferrer, M., Hoz, A., 2008. Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma de decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales* v.14 n.1 Maracaibo abr. 2008. Recuperado de http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1315-95182008000100008&script=sci_arttext

Hurtado, S. 2012. Criterio de expertos. Su procesamiento a través del método delphi. Recuperado de http://www.ub.edu/histodidactica/index.php?option=com_content&view=article&id=21:criterio-de-expertos-su-procesamiento-a-traves-del-metodo-delphi&catid=11:metodologia-y-epistemologia&Itemid=103

INEC. (Instituto nacional de estadística y censo). (2017). Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua. [Archivo PDF]. Recuperado de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac_2017/Informe_Ejecutivo_ESPAC_2017.pdf

Intriago, M. (2015). *Políticas de importación de soya y su impacto en la producción avícola en la provincia de Manabí*. Tesis. Facultad de Ciencias Sociales. UG. Manabí-EC. Pág. 47.

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2009). *Cuadro de Mando Integral Barcelona*. España, ES. p. 25.

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2014). *El cuadro de mando integral*. España, ESP. 3 ed. p. 13

- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1992). "The Balanced Scorecard: translating into action", Harvard business school press. p. 43.
- Lluglla, J. (2019). El Balanced Scorecard como herramienta de gestión organizacional. [Archivo PDF]. Recuperado de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/9878/1/ATCFETH001-2019.pdf>
- López, C. A. y Sánchez, M. Y. (2018). *Propuesta metodológica para la aplicación de la NIC 41 en las empresas del sector avícola del cantón Balsas*. Tesis. Universidad católica de Santiago de Guayaquil. Guayaquil-EC. Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/11560/1/T-UCSG-PRE-ECO-CICA-367.pdf>
- López, M. (2018). *Sistema de gestión por procesos en la línea de producción para la empresa avícola La Ponderosa en el cantón de Salcedo*. Tesis. Ambato-Ecuador. p. 1. Recuperado de http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/28940/1/Tesis_t1497id.pdf
- López, P. R. y Fachelli, S. (2015). Metodología de la investigación social cuantitativa. [Archivo PDF]. Recuperado de https://ddd.uab.cat/pub/capli/2017/185163/metinvsocua_cap2-4a2017.pdf
- Lucas, L. L. (2019). *Metodología para el control de gestión y su incidencia en la producción y comercialización de la pequeña empresa avícola Maratea*. Tesis de posgrado. ESPAM MFL. Manabí-Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/1090/1/TTMADM-E10.pdf>
- Marin, H., y Placencia, M. 2017. Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horiz. Med. vol. 17 no.4 Lima oct./dic. 2017* Recuperado de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-558X2017000400009
- Martín, S. y Lafuente, V. (2017). Referencias bibliográficas: indicadores para su evaluación en trabajos científicos. Investigación bibliotecológica, archivonomía, bibliotecología e información. Vol. 31, Núm. 71 (2017). Recuperado de <http://rev-ib.unam.mx/ib/index.php/ib/article/view/57814/51823#fn1>

- Matilla, M. y Chalmeta, R. (2007). Metodología para la Implantación de un Sistema de Medición del Rendimiento Empresarial. *Información Tecnológica – Vol. 18 Nº 1 – 2007*. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v18n1/art16.pdf>
- Méndez, C. E. (2009). *Tecnologías y herramientas para el control de gestión*. 1 ed. Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia: Colección textos. p. 29-36.
- Morales, C y Castillo, J. (2015). *Estudio de pre factibilidad para la instalación de una granja avícola para la crianza de pollo de engorde Cobb 500 en la Región Amazonas*. Tesis. Universidad nacional Toribio Rodríguez de mendosa de amazonas, Chachapoyas, Perú, recuperado de http://repositorio.untrm.edu.pe/bitstream/handle/UNTRM/760/FIA_190.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Muñoz, B. (2014). Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso. Cuadro de Mando Integral para la Planta Industrializadora de Sal y Alimentos. *PERSPECTIVAS, Vol. (33)*, p. 151-175. ISSN: 1994-3733. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425941263005.pdf>.
- Naranjo, T. G. (2016). Investigación Científica. El Proyecto de Investigación. (En línea). [Archivo PDF]. Recuperado de <https://docplayer.es/51150637-El-proyecto-de-investigacion-tania-guffante-naranjo-fernando-guffante-naranjo-patricio-chavez-hernandez.html>
- Navarro, D. (2016). *Diseño de un cuadro de mando integral para el sub departamento de conservación por administración directa, ministerio de obras públicas región de los lagos*. Tesis. Universidad Austral de Chile. Puerto Montt, Chile. [Archivo PDF]. Recuperado de <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2016/bpmfcin322d/doc/bpmfcin322d.pdf>
- Nogueira, D., Hernández, M., Medina, A., Quintana, L. (2013). Control de gestión: evolución, dimensiones y diagnóstico permanente. Cuba, CU. [Archivo PDF]. Recuperado de <http://ciberconta.unizar.es/leccion/cgevodidi/cgevolucion.pdf>
- Nogueira, D., Medina, A., Hernández, G., Nogueira, C. y Hernández, A. (2009). Control de gestión y cuadro de mando integral: énfasis en la perspectiva financiera - aplicación en una empresa de servicios de informática. *Revista de Administração - RAUSP, vol. 44 (3)*, 222-235.

- Ortega, G, J. (2017). Cómo se genera una investigación científica que luego sea motivo de publicación. *Journal of the Selva Andina Research Society*, Vol. 8(2), p. 145-146. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3613/361353711008>
- Ortiz, A. E. (2016). *Factores que influyen la asociatividad en las pymes del sector avícola Puéllaro – Cotopaxi*. Tesis. Facultad Latinoamericana De Ciencias Sociales Sede Ecuador. Cotopaxi, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.flacsoandes.edu.ec:8080/bitstream/10469/9247/1/TFLA-CSO-2016AEOC.pdf>
- Pazmiño, R. M. (2018). *Estimación de la huella de carbono en la granja avícola “Siria” del sitio Mococho de la ciudad de Calceta*. Tesis. ESPAM MFL. Manabí, Ecuador. Recuperado en <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/801/1/TMA172.pdf>
- Peñalver, P. (2016). Cómo implementar un cuadro de mando integral en tu negocio. Recuperado de <https://www.wearemarketing.com/es/blog/como-implementar-un-cuadro-de-mando-integral-en-tu-negocio.html>
- Pérez, J. L. (2015). *Diseño del cuadro de mando integral en el sistema de gestión para la cooperativa de ahorro y crédito “Shobol Llinllin” Ltda*. Tesis. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Riobamba, Ecuador. Recuperado de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/5498/1/82T00404.pdf>
- Pérez, G., y Soto A. 2017. Propuesta metodológica para el mejoramiento de procesos utilizando el enfoque Harrington y la norma ISO 9004. *Revista Universidad EAFIT*. Vol. 41. No. 139. 2005. pp. 46-56. Recuperado de <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/829>
- Pérez, J. y Veiga, C. (2013). *Control de la gestión empresarial, Texto y casos*. 8ª. ed. Isbn: 9788473568968. Madrid, España. ESIC Editorial. p. 383.
- Pimenta, A; Martínez, R. (2014). *Análisis de la performance en la empresa: una perspectiva integrada*. 1ed. Barcelona, España. Edición Kindle. p.23.
- Pulido, P. M. (2015). Ceremonial y protocolo: métodos y técnicas de investigación científica. *Opción*, Vol. 31 (1), p.1137-1156.
- Ramírez, Y., Yepes, J., León, C., Mafla, J., Rojas, L., Sánchez, J. (2012). *Herramientas de gestión más usadas por las empresas exitosas del valle*

del Cauca. Tesis. ICESI. COL. p. 11. Recuperado de https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/76486/1/herramientas_gestion_empresas.pdf

Reyes, M. (2015). La encuesta. [Archivo PDF]. Recuperado de <http://files.sld.cu/bmn/files/2015/01/la-encuesta.pdf>

Rigby, D y Bilodeau, B. (2013). Management Tools & Trends 2013. (En línea). Recuperado de <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2013.aspx>

Rodríguez, T. M. (2014). Indicadores de gestión en la gerencia estratégica Universitaria Orbis. *Revista Científica Ciencias Humanas*, Vol. 9 (27), p. 31-46.

Rodríguez, R. (2017). Estudio de la realidad socioeconómica de Ecuador en la ciudad de Milagro. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, Ecuador, (octubre 2019). Recuperado en <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/realidad-socioeconomica-ecuador.html>

Rodríguez, R., Nogueira, D., Romero, F., y Lumpuy, M. (2015). Integración de herramientas para el control de gestión. Análisis de un caso de estudio. *Enfoque UTE*, V.6-N.3, Sep.2015, pp.1 - 19 ISSN: 1390-6542 / p-ISSN: 1390-9363. Recuperado de <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/enfoqueute/v6n3/1390-6542-enfoqueute-6-03-00001.pdf>

Rosales, S. (2017). Estudio de Mercado Avícola enfocado a la Comercialización del Pollo en Pie, año 2012-2014. [Archivo PDF]. Recuperado de <https://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2019/03/ESTUDIO-AVCOLA-VERSION-PUBLICA.pdf>

Salas, O., Campa, F. (2014). *Manual del Controller*. España, ESP.1ed. p. 35.

Sánchez, J. (2013). *Indicadores de gestión empresarial*. Estados Unidos, EE UU.: Pulibrio LLC. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=tVKUAAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false


Sánchez, M. J. (2019). *Determinación de los niveles de bioseguridad en granjas avícolas de aves de postura de la parroquia de Cotaló del cantón Pelileo*. Tesis. Universidad Técnica de Ambato. Cevallos, Ecuador. [Archivo PDF].

- Recuperado de
<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/29433/1/Tesis%20153%20Medicina%20Veterinaria%20y%20Zootecnia%20-CD%20625.pdf>
- Vanoni, G. (2019). *Casos de negocios*. p. 151- 171. ISBN: 978-9942-36-409-8. Universidad Internacional del Ecuador, UIDE. Ecuador: Compilador. [Archivo PDF]. Recuperado en <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3857/1/Casos%20de%20Negocios%20%28002%29.pdf>
- Vargas, C. y Lategana. (2015). La evolución de las herramientas de control de gestión. Instituto de Investigación en Ciencias Económicas de la Universidad del Salvador. *Revista Argentina de Investigación en Negocios* 1(2) oct. 2015 / ISSN 2422-7609 - eISSN 2422-5282. Recuperado de <http://ppct.caicyt.gov.ar/index.php/rain/article/download/6892/6660>.
- Vega, V. Procedimiento para la implementación de un cuadro de mando integral: caso de estudio. *Revista Ciencia Ecociencia*. Vol. 2, No.4 Agosto 2015. Recuperado de http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/numero1/num4_1.pdf
- Vidal, R. (2015). Manual de trabajo de campo de la encuesta. 2da Ed. *Cuadernos Metodológicos. Centro de investigaciones Sociológicas*. Montalbán, Madrid. p. 52.
- Viteri, C. (2015). Diseño de un sistema de control basado en el cuadro de mando integral y aplicación de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento para la facultad de ciencias de la ingeniería de la universidad tecnológica Equinoccial. Tesis. Pontificia Universidad Católica del Ecuador- matriz facultad de ciencias administrativas y contables. Quito, Ecuador. [Archivo PDF]. Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11014/TESIS%20FINAL%20MBA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Viteri, J. (2015). Gestión de la producción con enfoque sistemático. Universidad tecnológica equinoccial Quito, EC. p. 62. [Archivo PDF]. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/15153/1/Gestion%20de%20la%20produccion%20con%20enfoque%20sistemico.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1

FORMATO DE ENTREVISTA

 ESPAMMFL <small>ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA ACROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ</small>	
GUÍA DE ENTREVISTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN GENÉTICA NACIONAL S.A	
Objetivo: Diagnosticar el estado actual del control de gestión de la industria Genética Nacional S.A.	
FECHA:	
LUGAR:	
IDENTIFICACIÓN	
CARGO:	
CARGO JEFE DIRECTO:	
CARGO QUE SUPERVISA:	
REQUISITOS DESEADOS	
ESTUDIOS:	
EXPERIENCIA LABORAL:	
EXPERIENCIA EN EL CARGO:	
OTROS:	
OBJETIVOS DEL CARGO	
PERFIL DEL CARGO (FUNCIONES Y TAREAS)	
COMPETENCIAS (FORMACION Y HABILIDADES)	
Nº	CUESTIONARIO
1	¿El estilo de liderazgo de la dirección contribuye al aprendizaje y desarrollo de la industria Genética Nacional S.A?
2	¿Considera usted que al aplicar un sistema de control aportará a la toma de decisiones eficientes?
3	¿Conoce usted que es un Cuadro de Mando Integral?
4	¿Por qué no utiliza el Cuadro de Mando Integral?
PERSPECTIVA FINANCIERA	
5	¿Poseen algún sistema de gestión económica y financiera a la empresa Genética Nacional S.A?
6	¿Se planifica la producción acorde a la oferta y la demanda del mercado?
7	¿Tienen identificado dentro del portafolio de productos cuál genera mayor rentabilidad?
8	¿Se realizan reuniones para el análisis de los estados financieros con la Gerencia?
9	¿Existe algún mecanismo de control que realice la gerencia para proveer la probabilidad de que existan riesgos?
PERSPECTIVA CLIENTES	
10	¿Cuál es el valor agregado que brinda Genética Nacional S.A a sus clientes?
11	¿Qué estrategia utiliza la organización para captar, retener y satisfacer a los clientes?
12	¿Se realiza mediciones de satisfacción de todos los grupos de clientes?
13	¿La industria Genética Nacional S.A participa en actividades de mejora con clientes y proveedores?
14	¿Se realiza investigaciones sobre las actuales y futuras necesidades de los clientes y se innova a partir de aquello?
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	
15	¿Posee información actualizada del mercado avícola respecto a planta de alimento, planta de incubación y granja?
16	¿Considera usted que los procesos operacionales son adecuados o necesitan redefinirse?
17	¿Qué mecanismos de control interno poseen para evaluar o gestionar los procesos operativos de la empresa?
18	¿Existen procesos de mejora continua y de realimentación con base a los resultados de los indicadores de gestión?
19	¿Se realiza un control periódico del cumplimiento de los objetivos de Genética Nacional S.A? ¿A través de qué mecanismos?
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
20	¿Cuáles son sus expectativas de crecimiento empresarial para la Industria Genética Nacional S.A?
21	¿Cómo contribuye al cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa?
22	¿Existe un proceso de reclutamiento del personal acorde al puesto que se requiere para cumplir los objetivos empresariales?
23	¿Cómo contribuye el clima laboral en el proceso interno de la organización?
24	¿Existe algún programa de capacitación para mejorar el desempeño laboral y su desarrollo profesional?

ANEXO 2

FORMATO DE ENCUESTA


ENCUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN GENÉTICA NACIONAL S.A
Objetivo: Diagnosticar el estado actual del control de gestión de la industria Genética Nacional S.A.

Valorar cada respuesta según corresponde la siguiente escala de Likert (Del número 5 a 1)

5	SIEMPRE	FECHA	
4	CASI SIEMPRE	LUGAR	
3	ALGUNAS VECES		
2	MUY POCAS VECES		
1	NUNCA		

DATOS GENERALES	
EDAD	
SEXO	
PROFESIÓN O TÍTULO	
AREA EN LA QUE DESEMPEÑA SUS FUNCIONES	

TIEMPO QUE LLEVA LABORANDO EN LA EMPRESA GENETICA	GRADO DE ESTUDIOS QUE USTED POSEE
MENOS DE UN AÑO	PRIMARIA
DE 1 AÑO A 2 AÑOS	BACHILLER
DE 2 AÑOS A 3 AÑOS	TERCER NIVEL
MAS DE 3 AÑOS	CUARTO NIVEL

PERSPECTIVAS/PREGUNTAS		5	4	3	2	1
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
Nº	PERSPECTIVA FINANCIERA					
1	¿Disponen estados financieros semestrales para tomar decisiones tácticas y operativas?					
2	¿Se efectúa un análisis del cumplimiento de las ventas?					
3	¿Se ha identificado indicadores de rendimiento interno para proveer de información?					
4	¿Existen mecanismos de control para evaluar las ventas y las cuentas por cobrar ?					
5	¿Se realiza un análisis de la rentabilidad de manera periódica?					
	PERSPECTIVA CLIENTES					
6	¿Se ha segmentado el mercado?					
7	¿Se han realizado investigaciones para satisfacer a los nuevos nichos de mercado?					
8	¿Existe un estudio de las nuevas necesidades de los clientes consumidores?					
9	¿Periódicamente se evalúa la satisfacción de los clientes actuales?					
10	¿Se fortalece la atención al cliente y servicio de posventa?					
	PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS					
11	¿Está documentado y conoce usted el portafolio de productos que ofrece la organización?					
12	¿Aplica las normas y procedimientos establecidos en el área de trabajo que le corresponde?					
13	¿Se están canalizando los recursos al área que los necesita y en las cantidades necesarias?					
14	¿Existe un proceso de mejora continua en las operaciones con el equipo del trabajo?					
15	¿Los flujagramas de los procesos se encuentran escritos, reconocidos y son acatados por la áreas de la organización?					
	PERSPECTIVA DESARROLLO Y APRENDIZAJE					
16	¿Conoce y contribuye usted al cumplimiento de la misión, visión, valores y objetivos de la Industria Genética Nacional S.A?					
17	¿Se realizan programas de capacitación dentro de Genética Nacional S.A para mejorar las habilidades y fomentar la actualización de sus conocimientos?					
18	¿Se otorgan incentivos que puedan generar interés de cumplir los objetivos de la empresa?					
19	¿Está motivado y satisfecho con el puesto de trabajo que se le ha otorgado?					
20	¿Considera usted que su aporte laboral contribuye al éxito que tiene Genética Nacional S.A?					

ANEXO 3

CÁLCULO DEL COEFICIENTE DE COMPETENCIA DE LOS EXPERTOS

										
INSTRUMENTO PARA EL CÁLCULO DEL COEFICIENTE DE COMPETENCIA DE LOS CANDIDATOS A EXPERTOS										
Nombres y Apellidos										
Grado científico:										
Categoría docente:										
Centro en el que labora actualmente:										
Cargo o labor que desempeña:										
Años de experiencia en la actividad que desarrolla:		De 3 a 5 años	De 6 a 10 años							
<p style="text-align: center;">1. Autoevalúe, marcando con una (X) en una escala de 0 a 10, sus conocimientos sobre el tema "APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE GESTIÓN DE LA INDUSTRIA GENÉTICA NACIONAL S.A". El valor 0 indica absoluto desconocimiento de la temática. El valor 10 indica pleno conocimiento de la temática.</p>										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<p style="text-align: center;">2. Marque con una X el grado de influencia que tiene cada una de las fuentes de argumentación contenidas en la tabla siguiente, sobre su conocimiento y criterios respecto al tema que se investiga.</p>										
N°	FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	Grado de influencia en sus criterios de cada fuente								
		Alto	Medio	Bajo						
1°	Análisis teóricos y/o investigaciones realizadas por usted.									
2°	Experiencia práctica obtenida durante la actividad profesional									
3°	Trabajos de autores nacionales que conoce han trabajado la temática.									
4°	Trabajos de autores internacionales que conoce han trabajado la temática.									
5°	Conocimiento del estado actual de la problemática en el extranjero									
6°	Intuición									

ANEXO 4

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	Grado de influencia en sus criterios de cada fuente		
	Alto	Medio	Bajo
1	0,3	0,2	0,1
2	0,5	0,4	0,2
3	0,05	0,05	0,05
4	0,05	0,05	0,05
5	0,05	0,05	0,05
6	0,05	0,05	0,05

ANEXO 5

RESULTADO DE LA APLICACIÓN DEL COEFICIENTE DE EXPERTICIA

CANDIDATOS A EXPERTOS	COEFICIENTE DE EXPERTICIA		
	kc	ka	k
E 1	0,80	0,90	0,85
E 2	0,90	0,90	0,90
E 3	0,30	0,60	0,45
E 4	0,90	0,90	0,90
E 5	1,00	1,00	1,00
E 6	0,80	1,00	0,90
E 7	0,20	0,70	0,45
E 8	0,90	0,90	0,90
E 9	1,00	1,00	1,00

ANEXO 6

SELECCIÓN DEL PANEL DE EXPERTOS

CANDIDATOS A EXPERTOS	VALIDACIÓN	OCUPACIÓN	INSTITUCIÓN
E 1	Válido	Jefa de Talento Humano	Genética Nacional S.A
E 2	Válido	Docente	ESPAM MFL (Administración de Empresas)
E 3	No Válido	Docente	ESPAM MFL (Medicina Veterinaria)
E 4	Válido	Jefa de Talento Humano	Coop. De Ahorro y Crédito Calceta Ltda.
E 5	Válido	Docente	ESPAM MFL (Administración de Empresas)
E 6	Válido	Docente	ESPAM MFL (Administración de Empresas)
E 7	No Válido	Docente	ESPAM MFL (Agrícola)
E 8	Válido	Docente	ESPAM MFL (Administración de Empresas)
E 9	Válido	Docente	ESPAM MFL (Administración de Empresas)

ANEXO 7

RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN DE LA ENTREVISTA

VALIDACIÓN DE LA GUÍA DE ENTREVISTA POR LOS EXPERTOS			
Nº	CUESTIONARIO	APLICA	NO APLICA
1	¿El estilo de liderazgo de la dirección contribuye al aprendizaje y desarrollo de la industria Genética Nacional S.A?	7 (100%)	0
2	¿Considera usted que al aplicar un sistema de control aportará a la toma de decisiones eficientes?	7 (100%)	0
3	¿Conoce usted que es un Cuadro de Mando Integral?	7 (100%)	0
4	¿Por qué no utiliza el Cuadro de Mando Integral?	6 (86%)	1 (14%)
PERSPECTIVA FINANCIERA		APLICA	NO APLICA
1	¿Poseen algún sistema de gestión económica y financiera en la empresa Genética Nacional S.A?	7 (100%)	0
2	¿Se planifica la producción acorde a la oferta y la demanda del mercado?	7 (100%)	0
3	¿Tienen identificado dentro del portafolio de productos cuál genera mayor rentabilidad?	7 (100%)	0
4	¿Se realizan reuniones para el análisis de los estados financieros con la Gerencia?	7 (100%)	0
5	¿Existe algún mecanismo de control que realice la gerencia para proveer la probabilidad de que existan riesgos?	6 (86%)	1 (14%)
PERSPECTIVA CLIENTES		APLICA	NO APLICA
6	¿Cuál es el valor agregado que brinda Genética Nacional S.A a sus clientes?	6 (86%)	1 (14%)
7	¿Qué estrategia utiliza la organización para captar, retener y satisfacer a los clientes?	7 (100%)	0
8	¿Se realiza mediciones de satisfacción de todos los grupos de clientes?	7 (100%)	0
9	¿La industria Genética Nacional S.A participa en actividades de mejora con clientes y proveedores?	7 (100%)	1 (14%)
10	¿Se realizan investigaciones sobre las actuales y futuras necesidades de los clientes y se innova a partir de aquello?	7 (100%)	0
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS		APLICA	NO APLICA
11	¿Posee información actualizada del mercado avícola respecto a planta de alimento, planta de incubación y granja?	7 (100%)	0
12	¿Considera usted que los procesos operacionales son adecuados o necesitan redefinirse?	7 (100%)	0
13	¿Qué mecanismos de control interno poseen para evaluar o gestionar los procesos operativos de la empresa?	7 (100%)	0
14	¿Existen procesos de mejora continua y de realimentación con base a los resultados de los indicadores de gestión?	7 (100%)	0
15	¿Se realiza un control periódico del cumplimiento de los objetivos de Genética Nacional S.A? ¿A través de qué mecanismos?	7 (100%)	0
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO		APLICA	NO APLICA
16	¿Cuáles son sus expectativas de crecimiento empresarial para la Industria Genética Nacional S.A?	7 (100%)	0
17	¿Cómo contribuye al cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa?	7 (100%)	0
18	¿Existe un proceso de reclutamiento del personal acorde al puesto que se requiere para cumplir los objetivos empresariales?	7 (100%)	0
19	¿Cómo contribuye el clima laboral en el proceso interno de la organización?	7 (100%)	0
20	¿Existe algún programa de capacitación para mejorar el desempeño laboral y su desarrollo profesional?	7 (100%)	0

ANEXO 8

RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA

VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO POR LOS EXPERTOS			
PERSPECTIVA FINANCIERA		APLICA	NO APLICA
1	¿Disponen estados financieros semestrales para tomar decisiones tácticas y operativas?	7 (100%)	0
2	¿Se efectúa un análisis del cumplimiento de las ventas?	7 (100%)	0
3	¿Se han identificado indicadores de rendimiento interno para proveer de información?	7 (100%)	0
4	¿Existen mecanismos de control para evaluar las ventas y las cuentas por cobrar ?	6 (86%)	1 (14%)
5	¿Se realiza un análisis de la rentabilidad de manera periódica?	7 (100%)	0
PERSPECTIVA CLIENTES		APLICA	NO APLICA
6	¿Se ha segmentado el mercado?	7 (100%)	0
7	¿Se han realizado investigaciones para satisfacer a los nuevos nichos de mercado?	7 (100%)	0
8	¿Existe un estudio de las nuevas necesidades de los clientes consumidores?	7 (100%)	0
9	¿Periódicamente se evalúa la satisfacción de los clientes actuales?	6 (86%)	1 (14%)
10	¿Se fortalece la atención al cliente y servicio postventa?	6 (86%)	1 (14%)
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS		APLICA	NO APLICA
11	¿Está documentado y conoce usted el portafolio de productos que ofrece la organización?	6 (86%)	1 (14%)
12	¿Aplica las normas y procedimientos establecidos en el área de trabajo que le corresponde?	7 (100%)	0
13	¿Se están canalizando los recursos al área que los necesita y en las cantidades necesarias?	6 (86%)	1 (14%)
14	¿Existe un proceso de mejora continua en las operaciones con el equipo del trabajo?	7 (100%)	0
15	¿Los flujagramas de los procesos se encuentran escritos, reconocidos y son acatados por la áreas de la organización?	7 (100%)	0
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO		APLICA	NO APLICA
16	¿Conoce y contribuye usted al cumplimiento de la misión, visión, valores y objetivos de la Industria Genética Nacional S.A?	7 (100%)	0
17	¿Se realizan programas de capacitación dentro de Genética Nacional S.A para mejorar las habilidades y fomentar la actualización de sus	7 (100%)	0
18	¿Se otorgan incentivos que puedan generar interés de cumplir los objetivos de la empresa?	7 (100%)	0
19	¿Está motivado y satisfecho con el puesto de trabajo que se le ha otorgado?	7 (100%)	0
20	¿Considera usted que su aporte laboral contribuye al éxito que tiene Genética Nacional S.A?	7 (100%)	0

ANEXO 9

GALERÍA FOTOGRÁFICA DE LA INVESTIGACIÓN



Foto 1. Instalaciones de la industria Genética Nacional S.A



Foto 2. Encuesta aplicada al personal de la empresa



Foto 3. Entrevista aplicada a la gerente de la industria Genética Nacional S.A


 ESPAMMFL ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ																							
INSTRUMENTO PARA EL CÁLCULO DEL COEFICIENTE DE COMPETENCIA DE LOS CANDIDATOS A EXPERTOS																							
Nombres y Apellidos	<i>Bely Van Montenegro</i>																						
Grado científico:	<i>Ph.D.</i>																						
Categoría docente:	<i>Investigadora</i>																						
Centro en el que labora actualmente:	<i>ESAMMFL</i>																						
Cargo o labor que desempeña:	<i>Docente</i>																						
Años de experiencia en la actividad que desarrolla:	<input type="checkbox"/> De 3 a 5 años <input type="checkbox"/> De 6 a 10 años <input checked="" type="checkbox"/> Más de 10 años																						
1. Autoevalúe, marcando con una (X) en una escala de 0 a 10, sus conocimientos sobre el tema "APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE GESTIÓN DE LA INDUSTRIA GENÉTICA NACIONAL S.A.". El valor 0 indica absoluto desconocimiento de la temática. El valor 10 indica pleno conocimiento de la temática.																							
<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>X</td> </tr> </table>		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10											X
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10													
										X													
2. Marque con una X el grado de influencia que tiene cada una de las fuentes de argumentación contenidas en la tabla siguiente, sobre su conocimiento y criterios respecto al tema que se investiga.																							
N°	FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	Grado de influencia en sus criterios de cada fuente																					
		Alto	Medio	Bajo																			
1°	Análisis teóricos y/o investigaciones realizadas por usted.	X																					
2°	Experiencia práctica obtenida durante la actividad profesional	X																					
3°	Trabajos de autores nacionales que conoce han trabajado la temática.		X																				
4°	Trabajos de autores internacionales que conoce han trabajado la temática.	X																					
5°	Conocimiento del estado actual de la problemática en el extranjero	X																					
6°	Intuición	X																					

Foto 4. Panel de experto

ESPAMMFL
 ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA
 AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ

INSTRUMENTO PARA EL CÁLCULO DEL COEFICIENTE DE COMPETENCIA DE LOS CANDIDATOS A EXPERTOS

Nombres y Apellidos: *Victor Haroldo Pazmiño Meno*
 Grado científico: *Magister*
 Categoría docente: *ESPAM*
 Centro en el que labora actualmente: *Docente*
 Cargo o labor que desempeña: *Docente*
 Años de experiencia en la actividad que desarrolla: De 3 a 5 años De 6 a 10 años Más de 10 años

1. Autoevalúe, marcando con una (X) en una escala de 0 a 10, sus conocimientos sobre el tema "APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE GESTIÓN DE LA INDUSTRIA GENÉTICA NACIONAL S.A.". El valor 0 indica absoluto desconocimiento de la temática. El valor 10 indica pleno conocimiento de la temática.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
										X

2. Marque con una X el grado de influencia que tiene cada una de las fuentes de argumentación contenidas en la tabla siguiente, sobre su conocimiento y criterios respecto al tema que se investiga.

N°	FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	Grado de influencia en sus criterios de cada fuente		
		Alto	Medio	Bajo
1°	Análisis teóricos y/o investigaciones realizadas por usted.	X		
2°	Experiencia práctica obtenida durante la actividad profesional	X		X
3°	Trabajos de autores nacionales que conoce han trabajado la temática.	X		
4°	Trabajos de autores internacionales que conoce han trabajado la temática.	X		
5°	Conocimiento del estado actual de la problemática en el extranjero	X		
6°	Intuición	X		

Foto 5: Panel de experto

ESPAMMFL
 ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA
 AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ

INSTRUMENTO PARA EL CÁLCULO DEL COEFICIENTE DE COMPETENCIA DE LOS CANDIDATOS A EXPERTOS

Nombres y Apellidos: *Quilca Parra Ferris*
 Grado científico: *Magister en Ciencias Técnicas (MgD)*
 Categoría docente: *Licenciada Biología 1*
 Centro en el que labora actualmente: *ESPAM MFL*
 Cargo o labor que desempeña: *Docente-investigadora*
 Años de experiencia en la actividad que desarrolla: De 3 a 5 años De 6 a 10 años Más de 10 años

1. Autoevalúe, marcando con una (X) en una escala de 0 a 10, sus conocimientos sobre el tema "APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE GESTIÓN DE LA INDUSTRIA GENÉTICA NACIONAL S.A.". El valor 0 indica absoluto desconocimiento de la temática. El valor 10 indica pleno conocimiento de la temática.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
										X

2. Marque con una X el grado de influencia que tiene cada una de las fuentes de argumentación contenidas en la tabla siguiente, sobre su conocimiento y criterios respecto al tema que se investiga.

N°	FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	Grado de influencia en sus criterios de cada fuente		
		Alto	Medio	Bajo
1°	Análisis teóricos y/o investigaciones realizadas por usted.	X		
2°	Experiencia práctica obtenida durante la actividad profesional	X		
3°	Trabajos de autores nacionales que conoce han trabajado la temática.	X		
4°	Trabajos de autores internacionales que conoce han trabajado la temática.	X		
5°	Conocimiento del estado actual de la problemática en el extranjero	X		
6°	Intuición	X		

Foto 6: Panel de experto