



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Técnica Particular de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

**“ESTRUCTURACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL AL DEPARTAMENTO DE
PRODUCCIÓN DE UNA EMPACADORA DE CAMARÓN”**

Tesis de Grado previo la obtención del título
de Magíster en:

AUDITORIA EN GESTION DE LA CALIDAD

Autor: Ing. Ubaldo Eladio Cervantes Freré

Director: Ing. Paquita Garate Moncayo

Centro universitario: GUAYAQUIL

2011

Ing. Paquita Garate Moncayo

DIRECTOR DE LA TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por el estudiante: UBALDO ELADIO CERVANTES FRERÉ, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Escuela de Contabilidad y Auditoría, Modalidad Abierta y a Distancia de la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo que autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

Guayaquil, 5 de Mayo de 2011

f)

ACTA DE DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo Ubaldo Eladio Cervantes Fréré, declaro conocer y aceptar la disposición del Art.67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad".

UBALDO ELADIO CERVANTES FRERE

C.I: 0913208690

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

.....
UBALDO ELADIO CERVANTES FRERE

C.I: 0913208690

DEDICATORIA

Dedico este trabajo:

A mi padre Eladio, a mi madre Fanny, a mis hermanas Fanny y Alicia, a mis sobrinos Víctor Hugo, Rafael y Alejandrito.

A mi esposa Kathy y a mis hijos Miguel y Rafaela que durante estos dos años de estudio fueron los grandes sacrificados por no poder darles el tiempo que ellos necesitaban, los amo.

.....
UBALDO ELADIO CERVANTES FRERE

AGRADECIMIENTO

A mis padres por su infinita ayuda brindada en todos los años de mi vida y que me han permitido subir un escalón más como profesional y como persona.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, por los conocimientos recibidos.

A la compañía EXPALSA S.A. (División Empacadora) y al Econ. Ralph Del Campo por permitirme realizar este proyecto de tesis en sus instalaciones.

A la Ing. Paquita Garate Moncayo por su apoyo en la realización del trabajo de tesis.

A mis compañeros de Maestría que durante más de 2 años compartimos las aulas, los estudios, los exámenes, las decepciones, las penas, las alegrías y satisfacciones.

GRACIAS.

.....
UBALDO ELADIO CERVANTES FRERE

C.I: 0913208690

INDICE DE CONTENIDOS

	Pag
Hoja preliminar	I
Certificación del director	II
Cesión de los derechos	III
Autoría	IV
Dedicatoria	V
Agradecimientos	VI
Índice	VII
INTRODUCCION	1
Capítulo I	3
ASPECTOS GENERALES	3
1.1 Importancia de la estructuración del Cuadro de Mando Integral (CMI)	4
1.1.1 Generalidades	4
1.1.2 Importancia	5
1.1.3 Beneficios del Cuadro de Mando Integral	5
1.2 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	6
1.2.1 Perspectiva financiera	7
1.2.2 Perspectiva del cliente	7
1.2.3 Perspectiva del proceso interno	8
1.2.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	8
1.3 Integración de perspectivas	9
1.4 Confección del cuadro de mando integral	12
1.4.1 planificación	12
1.4.2 Recopilación de información	14
1.4.3 Definición de la estrategia	15
1.4.4 Determinación de indicadores	17
1.4.4.1 Indicadores financieros	18
1.4.4.2 Indicadores de clientes	18
1.4.4.3 Indicadores de proceso interno	19
1.4.4.4 Indicadores de aprendizaje y crecimiento	19

Capítulo II	
DIAGNOSTICO Y EVALUACION DE EXPALSA	
2.1. Origen y constitución legal	22
2.2. Descripción de la empresa	22
2.2.1 Ubicación Geográfica	25
2.3. Estructura organizativa	26
2.3.1 Organigrama de la Empresa	26
2.3.2 Funciones de la estructura organizativa	27
2.3.2.1 Estructura Organizativa de la Gerencia	27
2.3.2.2 Estructura Organizativa del sistema de gestión de calidad e	29
2.4. Política, Misión, visión y objetivos de Expalsa	33
2.4.1 Política	33
2.4.2 Misión	33
2.4.3 Visión	34
2.4.4 Valores	34
2.4.5 Objetivos	34
Capítulo III	
Estructuración del Cuadro de Mando Integral al Departamento de	
3.1 Establecer la visión de la Organización.	36
3.2 Establecer la misión de la Organización	36
3.3 Defina los valores corporativos.	36
3.4 Grupos de interés de la Organización	37
3.5 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.	37
3.5.1 Productos Sustitutos	38
3.5.2 Nuevos Competidores	38
3.5.3 Competidores en el Sector	38
3.5.4 Compradores	39
3.5.5 Proveedores	39
3.6 Análisis Foda	40
3.6.1 Fortalezas	40
3.6.2 Oportunidades	40

3.6.3 Debilidades	41
3.6.4 Amenazas	41
3.6.5 Matriz Foda	42
3.7 Establecer prioridades.	43
3.8 Definición de objetivos y sus indicadores de medición	44
3.9 Relación entre objetivos, perspectivas e indicadores	50
3.10 Mapa Estratégico según vinculación con los Objetivos	53
3.10.1 Mapa Estratégico Inicial	53
3.10.2 Mapa Estratégico Perspectiva Financiera	54
3.10.3 Mapa Estratégico Perspectiva Cliente	55
3.10.4 Mapa Estratégico Perspectiva Proceso Interno	56
3.10.5 Mapa Estratégico Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	57
3.11 Análisis de causa-efecto (SI...ENTONCES)	58
3.11.1 RUTA 1	58
3.11.2 RUTA 2	60
3.12 Fundamento de los objetivos en las diferentes perspectivas:	62
3.12.1 Perspectiva financiera	62
3.12.2 Perspectiva del cliente	63
3.12.3 Perspectiva de procesos internos	64
3.12.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	65
3.13 Matriz de planes de acción para el cumplimiento de los objetivos.	66
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	71
BIBLIOGRAFIA	76
ANEXOS	80

INTRODUCCION

El presente trabajo de Tesis tiene como objetivo principal diseñar y estructurar una propuesta del Cuadro de Mando Integral (CMI) para el Departamento de Producción de una Planta Empacadora de camarón.

El estudio se lo realizó en la Empacadora de Camarón Expalsa S.A. ubicada en el cantón Duran, provincia del Guayas. Expalsa es un grupo de empresas que tiene varias divisiones que cubren todas las etapas del proceso productivo del camarón que incluyen laboratorios de crianza de larvas, granjas camaroneras, fábrica de alimento balanceado y empacadora de productos para la exportación o venta interna.

Los altos niveles de producción y la implementación de equipos y procedimientos para la elaboración de nuevas presentaciones de productos destinados a la satisfacción de los importadores más exigente, hace que la compañía se vea en la necesidad de definir un Cuadro de Mando Integral aplicado al área de producción.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un modelo de gestión que ayudara a la organización a transformar la estrategia en objetivos operativos, que a su vez constituyen la guía para la obtención de resultados de negocio y de comportamientos estratégicamente alineados de las personas de la compañía.

JUSTIFICACION

La aplicación del Cuadro de Mando Integral al departamento de Producción de la Empacadora Expalsa tiene como objetivo optimizar los procesos a través de la medición de indicadores que permitirán a la empresa incrementar la eficiencia y la productividad operacional procurando una mejor comunicación Departamental, disminución de costos por desperdicio y mejoramiento continuo. Siendo este el comienzo de un plan piloto de Implementación del Cuadro de Mando Integral a todos los departamentos de la empresa.

HIPOTESIS

¿Es factible estructurar un Cuadro de Mando Integral al Departamento de producción de una empresa privada dedicada al proceso y exportación de camarón?

CAPÍTULO 1:

Aspectos generales

1.1 IMPORTANCIA DE LA ESTRUCTURACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

1.1.1 GENERALIDADES

Cuadro de Mando Integral, CMI o "Balanced Scorecard," es un sistema desarrollado originalmente para la medición de procesos financieros, el cual se ha convertido en un reconocido Sistema Integral de Administración de la Eficiencia o del Desempeño de las empresas.

Los creadores del CMI son Robert Kaplan y David Norton se centran sobre la estructuración de los criterios que deben seguirse en la elaboración del cuadro de mando empresarial. El objetivo del CMI es dar a las empresas u organizaciones elementos para medir su éxito, como herramienta de gestión estratégica y herramienta de comunicación.

El CMI como sistema para medir.- Las limitadas características de las medidas financieras proporcionan una excelente revisión de lo sucedido en el pasado, pero son inadecuadas para medir los verdaderos mecanismos de creación del valor de la empresa de hoy en día. El CMI complementa estos indicadores posteriores con los impulsores de futuras actividades económicas, los indicadores del futuro.

El CMI como sistema de gestión estratégica.- La creación del CMI se logra a través de la comprensión y la traducción de la estrategia de la empresa en objetivos, indicadores, metas e iniciativas para cada una de las cuatro perspectivas. Además, una estrategia implementada exitosamente es aquella que se comprende y se aplica en todos los niveles de la empresa. Los resultados de medir la actividad de una empresa, vistos como un todo coherente, representan la articulación de la estrategia en ese punto y son la base que permite cuestionar si estos resultados les acercan al logro de dicha estrategia.

El CMI como herramienta de comunicación.- El atributo básico de todo sistema es éste, como una herramienta de comunicación. Un CMI bien diseñado describe elocuentemente la estrategia y simplemente permite comprender que las estrategias de la empresa pueden desbloquear muchas

habilidades organizativas escondidas a medida que los empleados, tal vez por primera vez, saben hacia dónde se dirige la empresa y qué contribución pueden hacer.

1.1.2 IMPORTANCIA

El CMI establece indicadores que reflejan el valor real de la organización, incluyendo el de su capital intelectual y permite tomar decisiones basadas en criterios más integrales que los financieros y contables.

El CMI complementa el enfoque tradicional, dados los requerimientos de las organizaciones en la era de la información, en donde la información pasada quizás no signifique tanto como la necesidad de crear valor a futuro a través de las inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación.

El CMI expresa lo que los estados financieros no pueden señalar como valor real; como por ejemplo las capacidades, las habilidades, fidelidad de los clientes, en fin busca comunicar de una mejor manera a todos los accionistas, empleados, acreedores y sociedades; la capacidad para crear valor que posee la organización.

1.1.3 BENEFICIOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

- El CMI obliga a la dirección a determinar las dimensiones relevantes del desempeño y así lograr una visión más clara de los aspectos realmente importantes.
- El CMI permite a la dirección saber si la mejora lograda en un área de gestión se ha obtenido a expensas del deterioro en la gestión de otra área.
- El CMI ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización. Es decir, el hacer explícita la estrategia y traducirla en indicadores facilita el consenso de toda la organización respecto de lo que es importante. El CMI ofrece a la gestión una

imagen gráfica y por tanto más clara de las operaciones relevantes del negocio.

- El CMI ayuda a aumentar la calidad de información que se puede obtener de los sistemas de información existentes y, por lo tanto, se evita el manejo de datos irrelevantes para el desempeño organizacional.
- El CMI es un sistema de control efectivo, ya que comunica los planes de la empresa, reúne el esfuerzo de todas las áreas en una misma dirección y evita la dispersión.
- Los empleados y colaboradores pueden ver más fácilmente la manera en que su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la empresa.

1.2 PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Un buen Cuadro de Mando Integral debe derivarse de la estrategia de la empresa, y vincularse directamente con ésta. Tiene que considerar perspectivas complementarias, que generen una visión integradora del desempeño. Un CMI apropiado debe incorporar medidas críticas en relación con esas perspectivas, tanto de resultado como inductores de actuación, y metas o estándares realistas y bien definidos.

Los autores del CMI, DAVID NORTON y ROBERT KAPLAN proponen cuatro perspectivas que permiten equilibrar los objetivos de corto y largo plazo así como también los resultados y sus inductores, éstas son:

- Financiera
- Del Cliente
- Procesos Internos
- Aprendizaje y Crecimiento

1.2.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

La perspectiva financiera nos dice si la ejecución de nuestra estrategia, nos está llevando a resultados finales mejores. Los indicadores posteriores clásicos, normalmente se encuentra en la perspectiva financiera. Ejemplos habituales son rentabilidad, aumento de los ingresos y valor económico agregado.

Los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas. Estos son considerados como el resultado de las acciones que se hayan desarrollado en la empresa con anterioridad.

Los objetivos financieros servirán de enfoque para el resto de los objetivos en las siguientes perspectivas y comenzando por los objetivos financieros a largo plazo se desarrollarán una serie de acciones a realizar en los clientes, procesos y aprendizaje. Por tanto de los objetivos financieros que se quieran lograr partirán muchas de las decisiones que se tomen en las restantes perspectivas, pero esta solo servirá de enfoque y posteriormente de control de las medidas tomadas.

1.2.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero.

Al elegir las medidas que formaran parte de la perspectiva del cliente dentro del CMI las empresas deben responder a dos preguntas fundamentales. ¿Quiénes son nuestros clientes? Y ¿Cuál es nuestra propuesta de valor al servirlos?, en las cuales se pueden usar medidas como: satisfacción del cliente, fidelidad del cliente, cuota de mercado y adquisición de clientes, etc.

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes y los cuales son genéricos a todas las organizaciones son los siguientes: Cuota de Mercado, Incremento de clientes, Retención o adquisición de clientes, Satisfacción del cliente y Rentabilidad del cliente.

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

1.2.3 PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

Una vez establecidos los objetivos tanto para la perspectiva financiera como para la del cliente, se deben identificar aquellos procesos críticos que inciden en el cumplimiento de los objetivos anteriormente planteados.

En esta perspectiva se identifican los procesos clave en los que la empresa debe destacar para continuar añadiendo valor para los clientes y finalmente para los accionistas. El desarrollo de productos, la producción, la entrega y el servicio postventa pueden representarse dentro de esta perspectiva.

Para el desarrollo de esta perspectiva los autores del CMI proponen definir una completa cadena de valor en torno a todos los procesos internos.

El punto de partida de esta cadena es la innovación, donde se identifican las necesidades de los clientes actuales y potenciales, y se desarrollan nuevas soluciones para estas necesidades. Después continúa con los procesos operativos que corresponden a las soluciones existentes (los productos y servicios) que son entregados a los clientes actuales. Finaliza con el proceso de post-venta en el que se añade valor al cliente por medio del servicio que se le ofrece después de realizada su compra.

1.2.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Una vez identificadas las medidas e iniciativas relacionadas con la perspectiva del cliente y con la de los procesos internos, seguramente se descubrirán vacíos entre la actual infraestructura organizativa de habilidades

del personal y sistemas de información y el nivel necesario para alcanzar los resultados deseados. Las habilidades o capacitación de los empleados, la satisfacción de los mismos, la disponibilidad de información pueden caer en esta perspectiva.

La perspectiva del aprendizaje y crecimiento es el motor que impulsa a las anteriores perspectivas del cuadro de mando y refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee, tanto para desarrollar sus productos como para cambiar y aprender. En esta perspectiva se debe lograr que el aprendizaje y el crecimiento de la organización tributen a las perspectivas anteriores.

Las competencias del personal, el uso de la tecnología como generador de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la óptima toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio son objetivos que permiten que se alcance los resultados en las tres perspectivas anteriores. Los empleados satisfechos y capaces, desarrollan procesos de gran valor para los clientes, que repiten en sus compras y por tanto generan un aumento en las ventas, situación que repercute favorablemente en la situación financiera empresarial.

El CMI recalca la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión. Las organizaciones deben invertir en su personal, sistemas y procedimientos si es que quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, se habla de perspectiva de aprendizaje y crecimiento como: Las capacidades de los empleados, la satisfacción del empleado, la retención del empleado, la productividad del empleado, las capacidades de los sistemas de información, la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

1.3 INTEGRACIÓN DE PERSPECTIVAS

El Cuadro de Mando Integral ha sido considerado por muchos empresarios como una herramienta insustituible para alcanzar el éxito en la gestión. Esto no sería así si se tratase simplemente de un acertado conjunto de indicadores financieros y no financieros, agrupados en cuatro perspectivas

diferentes, por lo que resulta totalmente necesario integrarlos en un conjunto razonable y equilibrado.

Incluso las organizaciones que han definido de forma eficaz y coherente su política y estrategia empresariales, con frecuencia no las trasladan con fidelidad y rigor a los indicadores operacionales. La base fundamental del CMI consiste en expresar la estrategia empresarial en una configuración de indicadores.

A pesar de que la política de las organizaciones es un concepto que se ha puesto de moda en estos últimos años y no suele faltar como primer apartado de todas las normas y modelos que definen los diversos sistemas de gestión, en muchos casos no pasa de ser unas frases vacías que adornan los manuales sin que pueda advertirse en el funcionamiento diario, no solamente su práctica, sino ni siquiera su comunicación a los empleados. Puede decirse que no existe política sin sistema, ni estrategia sin rigurosos procedimientos de operación y control.

Las empresas que definen un CMI no necesitan expresar su política, ya que ésta viene claramente explicitada en los indicadores y en los inductores de actuación. No necesitan tampoco comunicar su misión ni su visión, porque ambas vienen claramente reflejadas en la integración de perspectivas.

Kaplan y Norton señalan tres principios básicos para la integración de las cuatro perspectivas a fin de permitir que el CMI se oriente indefectiblemente hacia el éxito de la organización.

- relaciones causa-efecto
- inductores de actuación
- vinculación con las finanzas

La estrategia debe estar basada en relaciones causa-efecto que establezcan una consecuencia entre lo que se debe hacer y los resultados que se esperan obtener y que puedan expresarse en una declaración del tipo si... entonces. Por ejemplo: si se establece un sistema de mantenimiento preventivo, podrá conseguirse reducir el tiempo de inactividad de la instalación por averías. El indicador, en este caso, será una cifra representativa del tiempo activo de la instalación, pero en frase aparte, deberá hacerse explícita la forma de conseguirlo mediante la aplicación de

un plan de mantenimiento. De esta forma se consigue comunicar el significado de la estrategia a los empleados afectados por cada uno de los indicadores.

Los inductores de actuación son indicadores más próximos que sirven de información avanzada sobre el cumplimiento de los resultados clave y proporcionan una información más temprana de la puesta en marcha de la estrategia. Es como en el modelo de la EFQM que está compuesto de “criterios agentes” y “criterios resultados”. Los primeros señalan los “cómos”, o sea, cuales son las actividades que es necesario realizar para desarrollar la estrategia y los segundos los “qués”, o sea, la demostración de los resultados conseguidos. Un buen Cuadro de Mando debe incluir una selección adecuada de resultados (indicadores efecto) y de inductores de la actuación (indicadores causa) relacionados todos ellos con la estrategia de la organización.

Dado que las empresas son organizaciones de tipo económico cuya razón de ser radica en la supervivencia y el desarrollo, todas las mejoras operativas que se alcancen deben estar relacionadas con los resultados económicos. Los principios de la calidad total señalan que el éxito de las empresas se consigue cuando se alcanza la satisfacción de todas sus partes interesadas y, fundamentalmente, cuando se logra satisfacer a los empleados, a los clientes y a los accionistas.

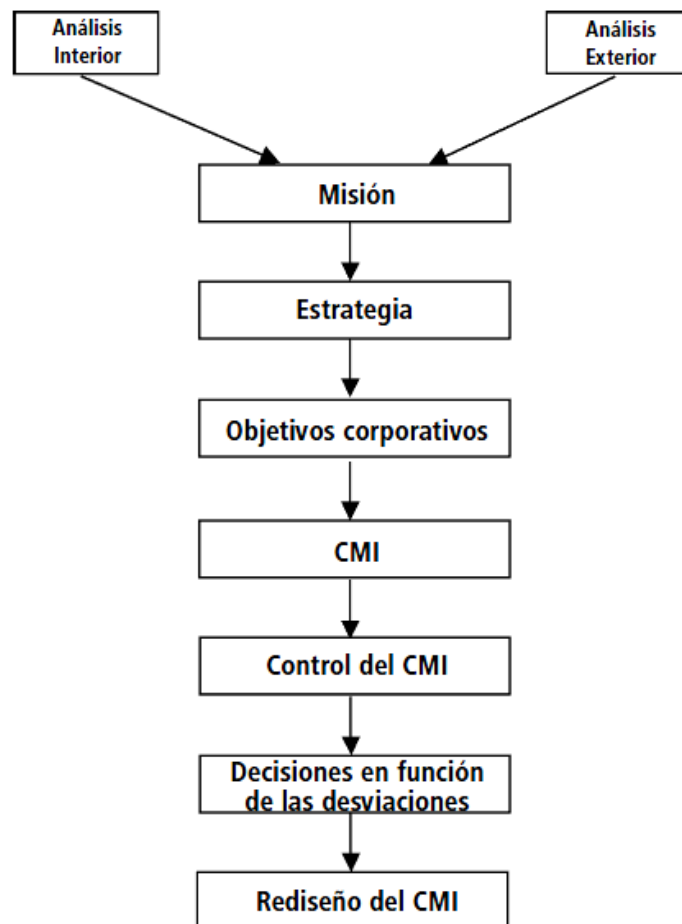
El orden en que estos colectivos han sido escritos significa, sin duda alguna, la secuencia de satisfacciones que hay que atender, pero ello no debe llevarnos al engaño de pensar que la satisfacción de los empleados y la satisfacción de los clientes no son los medios más adecuados para conseguir la satisfacción de los accionistas, que es el objetivo final.

El fallo de muchos sistemas de calidad total está ocasionado por la ineptitud para relacionarlos con los resultados económicos y muchos planes de mejora son considerados como un objetivo en sí mismos y no como el método adecuado para aumentar el valor añadido de los productos o los rendimientos financieros de la organización. El propósito final de todos los indicadores de un CMI deben estar relacionados con los resultados económicos.

1.4 CONFECCION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

1.4.1 PLANIFICACIÓN

La confección y el desarrollo del CMI deben seguir la siguiente secuencia:



Fuente: *FERNÁNDEZ Hatre Alfonso, Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral, Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias (pag. 28)*

Por lo tanto, la primera operación que es necesario acometer, es la de un estudio riguroso y pormenorizado de las circunstancias internas y externas de la organización, con el fin de conformar el escenario, a corto y a medio plazo, en el que va a tener que desenvolverse la compañía.

Como en toda puesta en marcha de un sistema o modelo de gestión que pretenda ser eficaz, desde el inicio debe plantearse el protagonismo, o al menos el respaldo, de la más alta dirección basado en el convencimiento de que la implantación del CMI no es un asunto ni técnico ni económico solamente sino preferentemente empresarial y de negocio. Si la dirección no está completamente convencida de las posibilidades de éxito de esta iniciativa, no merece la pena que se gaste ni un solo euro, ni ocupe un solo minuto de su tiempo en su implantación.

De esta forma, además, se posibilita la segunda premisa que es el convencimiento de la dirección ejecutiva a todos los niveles, para lo cual habrá que programar actividades de formación y mentalización sobre el CMI dirigidas a todos aquéllos que vayan a desempeñar un papel de desarrollo, decisión o control sobre los objetivos que se señalen.

En primer lugar la dirección ha de tomar la decisión de cuál ha de ser la unidad operativa sobre la que se aplique el CMI. Existen variadas opiniones sobre el tema en las que se sopesa como alternativa, la de realizar una experiencia piloto en alguna sección, antes de su implantación generalizada a la totalidad de la organización, pero existe el evidente peligro de que no se llegue a culminar el experimento por falta de un compromiso firme de la dirección, ya que la aplicación parcial puede estar ocultando una falta de confianza en el método o un escaso interés en modificar los métodos tradicionales de gestión.

La aplicación del CMI a la organización en su conjunto, considerada como una unidad de negocio, tiene la señalada ventaja de conducirnos a la definición de una estrategia universal para toda la compañía, definida por indicadores que afectan a la actuación de todas la personas y que puede ser desglosada mediante un desarrollo en cascada de objetivos parciales cuyo cumplimiento de lugar al logro de los objetivos corporativos que interpretan con fidelidad la estrategia total.

La planificación debe establecer las bases para dejar resueltas interrogantes tan fundamentales como cual ha de ser el futuro modelo de negocio que se desea desarrollar y cuáles han de ser las líneas básicas de actuación para conseguirlo. Por ello, y previamente a la enunciación de la estrategia, será necesario hacer un recuento de las posibilidades ofrecidas por el mercado y de las capacidades de la empresa para aprovecharlas, mediante un acopio de datos relevantes que tendrá que guardar un ponderado equilibrio entre el exceso de información y la insuficiencia de antecedentes.

1.4.2 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

No será necesario realizar actividades extraordinarias para el acopio de la información suficiente, porque una gran parte ya estará disponible en los archivos de la empresa. Informes anuales de resultados, datos operativos de interés, estudios del mercado y de las entidades competidoras, quejas, reclamaciones y sugerencias de los clientes, conocimiento de sus expectativas, información sobre el coste de los recursos y del dinero y cuantas otras informaciones se consideren interesantes, pueden formar el acervo disponible para la toma de decisiones.

No hay que olvidar que se trata de expresar la estrategia en un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro puntos de vista de la gestión, por lo que los datos correspondientes a dichas perspectivas han de ser considerados como prioritarios. Índices referentes a los beneficios y al valor añadido, a los clientes, su clasificación y sus necesidades, datos operativos de los procesos de producción y servicio, y referencias a las capacidades del personal y a la gestión del conocimiento, ocuparán una atención preferente en el acopio de información.

Con relación al análisis interno habrá que incorporar los hechos referentes a los proyectos propios en marcha o de futuro, el estudio de los procesos y su capacidad de mejora, así como los informes procedentes de los sistemas de participación si los hubiera, las consideraciones referentes a la vinculación del personal con los pasados objetivos de la empresa, su grado de motivación, la capacidad de liderazgo de la dirección demostrada hasta el momento y la mayor o menor repercusión de las actividades de los agentes sindicales.

Una buena práctica consiste en la realización de un examen DAFO de la organización considerando mediante reuniones de equipos creativos las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que puedan detectarse, cuyo análisis podrá utilizarse para establecer las bases de una estrategia correctora o de aprovechamiento.

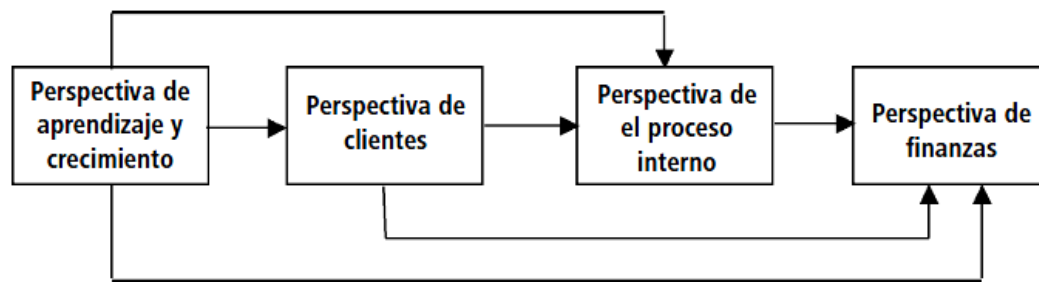
El análisis externo debe realizar una síntesis de los aspectos Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos de la región o país, la existencia de organismos oficiales y privados que puedan prestar colaboración económica, administrativa, científica o técnica, las condiciones geográficas del entorno y las noticias sobre los avances profesionales y nuevas tecnologías relativas a la actividad desarrollada por la organización.

1.4.3 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

La estrategia debe ser suficiente para asegurar la supervivencia y desarrollo de la organización. Últimamente se ha puesto de moda realizar declaraciones de misión, visión y valores de la empresa que intentan desarrollar la política pero que no siempre garantizan la condición anterior.

Si el Cuadro de Mando Integral ha sido definido como una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores, la dirección debe estar bien preparada para establecer los principios del éxito económico, sin olvidar aquellos efectos laterales que contribuyen a alcanzarlo y que ya producen de por sí resultados beneficiosos a las partes interesadas.

Se podría establecer un esquema de las relaciones de vinculación entre las cuatro perspectivas que desarrolla el principio de causa-efecto anteriormente descrito y viene a suponer el auténtico motor del modelo de negocio:



Fuente: *FERNÁNDEZ Hatre Alfonso, Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral, Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias (pág. 32)*

Lo que significa que, situadas las perspectivas en la secuencia de izquierda a derecha descrita en la figura, cada una de ellas va favoreciendo el cumplimiento de las perspectivas que se encuentran más a su derecha, independientemente que el cumplimiento de los objetivos de cada perspectiva ya produzca de por sí beneficios independientes. Esto puede verse considerando que el crecimiento humano de los empleados, considerado como un objetivo de la primera perspectiva, ya genera una considerable satisfacción en el personal, además de contribuir de forma importante a mejorar los resultados económicos.

Esta es la razón de que todas las perspectivas, y no solamente las financieras, deban formar parte de la estrategia de la organización. Los indicadores no financieros suelen denominarse indicadores avanzados porque van por delante de la rentabilidad, o sea, que si se obtiene en ellos una buena respuesta, es de esperar que se alcancen buenos resultados económicos.

No debe quedar duda alguna acerca del protagonismo que debe asumir la alta dirección en la definición de la estrategia, promoviendo y liberando equipos creativos de directivos en reuniones de tipo brainstorming y determinando las líneas principales de progreso a corto plazo y en los tres horizontes de futuro a 2, 5 y 10 años vista.

Por último, se valorará si el marco es estático o dinámico realizando los correspondientes y apropiados análisis de riesgo y contrastando las capacidades de la empresa con las oportunidades del entorno, a fin de comprobar si las primeras son suficientes o deben complementarse con nuevas incorporaciones o el desarrollo de una adecuada labor formativa.

1.4.4 DETERMINACIÓN DE INDICADORES

Puesto que los indicadores van agrupados en diversas perspectivas de gestión, primero habrá que elegir el número e identificación de las mismas. La literatura y su aplicación corriente por parte de empresas consultoras han acreditado las cuatro perspectivas de: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, pero aunque son las más comunes y aplicables a un gran número de empresas no suponen un modelo inalterable que haya de seguirse obligatoriamente.

Hay que pensar que los organismos de la Administración y las entidades sin ánimo de lucro no pueden orientar su modelo de gestión hacia la obtención de beneficios, aunque las estimaciones acerca del coste de los servicios deben ser consideradas con la debida importancia. Igualmente, en aquellas empresas que introducen sus productos o servicios en el mercado a través de potentes redes de distribuidores, la gestión de cara a éstos puede aconsejar que se les dedique una perspectiva individualizada.

El desglose de la estrategia puede dar lugar a los denominados objetivos corporativos que pueden considerarse como finalistas, en el sentido de que los esfuerzos para cumplirlos se realizan a través de los demás objetivos y son medidos por la totalidad de indicadores, los cuales serán un medio para alcanzar unos buenos resultados en la gestión y además nos están anunciando tal eventualidad.

Para facilitar la transformación de la estrategia en indicadores puede ser conveniente transformarla primero en objetivos corporativos y que éstos den lugar a uno o varios indicadores mediáticos para cada una de las perspectivas.

La definición de los indicadores habrá de tener en cuenta las relaciones causa-efecto y los inductores de actuación. Es el caso en que se opta por fijar un indicador del número de visitas realizadas a los posibles clientes, porque sabemos que esto hace aumentar el volumen de las ventas.

Un Cuadro de Mando Integral compuesto por un excesivo número de indicadores, puede hacer confusa la estrategia y producir una dilución

perjudicial de los esfuerzos. Se aconseja no superar los siete indicadores por cada una de las perspectivas y a la vez se considera correcto un número total aproximado de 25 indicadores, lo cual viene a dar un promedio de unos seis indicadores por perspectiva.

Aunque lo más probable es que el equipo confeccionador del CMI tenga claro cuales deben ser los indicadores una vez definida con claridad la estrategia general, se pueden también seleccionar los más adecuados de entre unas listas tipo similares a las siguientes.

1.4.4.1 INDICADORES FINANCIEROS

La estrategia de las empresas suele valorar conceptos tales como la rentabilidad, el crecimiento, la estabilidad y la creación de valor para los accionistas. Los indicadores más corrientemente utilizados son:

Beneficio neto	Beneficio por empleado	Beneficio por acción
Dividendo por acción	PER	Rentabilidad del activo
Cash Flow	ROE	Cotización de la acción
Dividendos	ROI	Ingresos/productos nuevos
Calificación crediticia	Índice de solvencia	Índice de liquidez
Facturación	Deuda a corto	Deuda total
Capital circulante	Inventario	Rotación de inventario

Fuente: *FERNÁNDEZ Hatre Alfonso, Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral, Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias (pág. 34)*

1.4.4.2 INDICADORES DE CLIENTES

Reflejan la situación de la empresa con relación al mercado y a la competencia. Suelen utilizarse los siguientes indicadores:

Nº de clientes	Cuota de mercado	Precio con la competencia
Fidelización de clientes	Satisfacción de clientes	Nº de quejas y reclamaciones
Clientes perdidos	Coste garantías	Coste asistencia técnica
Auditorías de producto	Pedidos/ofertas	Nuevos clientes
Ventas por cliente	Beneficio por cliente	Visitas por cliente
Contratos fijos	Nº de delegaciones	Nº distribuidores
Productos nuevos/año	Ranking en el mercado	Clientes por rapel

Fuente: *FERNÁNDEZ Hatre Alfonso, Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral, Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias (pág. 35)*

1.4.4.3 INDICADORES DE PROCESO INTERNO

Con estos indicadores mediremos como transforma la organización las expectativas del cliente en productos terminados:

Producción neta	Porcentaje de rechazos	Coste por producto
Índices de mantenimiento	Edad media de máquinas	Valor de stocks intermedios
Nº patentes/año	Nº suministradores	Rechazos a proveedores
Sistema certificado	Productos certificados	Cumplimiento auditorías
Evaluación desperdicios	Coste de transporte	Colaboraciones Universidad
Tiempos muertos	Índice cambios útiles	Lote económico fabricación
Índice de frecuencia	Índice de gravedad	Auditorías medioambientales

Fuente: *FERNÁNDEZ Hatre Alfonso, Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral, Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias (pág. 35)*

1.4.4.4 INDICADORES DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Las personas son el mayor capital de la empresa. Los indicadores medirán el liderazgo, la capacidad participativa y el crecimiento del personal en responsabilidad e iniciativa:

Coste de la formación	Índices calidad formación	Absentismo
Nº círculos calidad	Nº sugerencias/empleado	Valoración de las mejoras
Mandos por empleado	Índices de polivalencia	Índices de comunicación
Tasa de abandonos	Edad del personal	Satisfacción de empleados
Premios de vinculación	Coste de las ayudas	Actividades extra-empresa
Índice de huelgas	Expedientes laborales	Actas de la Inspección
Empleados accionistas	Índice de incentivos	Horas extraordinarias

Fuente: *FERNÁNDEZ Hatre Alfonso, Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral, Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias (pág. 35)*

CAPITULO 2:

Diagnostico y Evaluación de Expalsa

2.1. ORIGEN Y CONSTITUCIÓN LEGAL

Expalsa, Exportadora de Alimentos S.A. fue Constituida el 4 de Mayo de 1983 y aprobada por la Superintendencia de Compañía mediante resolución N° 522 el 8 de Junio de 1983. Se encuentra ubicada desde la fecha de su fundación en el Cantón Durán, Provincia del Guayas con un terreno de 25.380 m² en el Km 6,5 Vía Durán Tambo (Durán -Ecuador)

2.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

EXPALSA, Exportadora de Alimentos S.A., es una empresa dedicada a la producción y procesamiento de camarón convencional y orgánico. La empresa fue constituida el año 1983 bajo denominación de Sociedad Anónima.

En la actualidad es una empresa que cuenta con cuatro divisiones que van desde la producción de larvas de laboratorio (MACROBIO), desarrollo de alimento balanceado para camarones, peces, aves y cerdos (DIAMASA y GISIS), granjas camaroneras (Varias Camaroneras) y producción de alimentos sanos para el consumo humano (Empacadora EXPALSA).

La planta de procesos se encuentra emplazada en un terreno de 25380 m² y posee una superficie construida de 22000 m².

La planta empacadora cuenta con 5 líneas con flujos de procesos bien definidos clasificadas como:

- Proceso de camarón convencional crudo (Anexo 1)
- Proceso de camarón convencional cocido (Anexo 2)
- Proceso de camarón orgánico crudo (Anexo 1)
- Proceso de camarón orgánico cocido (Anexo 2)
- Proceso de Camarón Apanado (Anexo 3)

El producto final de estos procesos es empacado (Anexo 4) según las especificaciones de los clientes en diferentes presentaciones (Anexo 5)

Los procesos productivos se realizan en las diferentes áreas de procesos de la empresa (Anexo 6), dependiendo del producto final que se comercialice.

La planta mantiene en operación 2 turnos de procesos de 10 hrs con una dotación permanente de 850 empleados en el turno de día y 500 empleados en la noche, incluyendo personal de administración.

La planta de procesos tiene una capacidad de producción de 300.000 libras de camarón diarias, las cuales son provenientes de granjas camaroneras propias o de proveedores aprobados por el Instituto Nacional de Pesca. Los principales mercados de exportación son: la Unión Europea y Estados Unidos, para los cuales la empresa tiene sus respectivos números y códigos asignados que la facultan para realizar transacciones comerciales con estos mercados.

En 1991 inicio con la búsqueda de un sistema para el aseguramiento de calidad del producto final para el consumidor, para lo cual fue escogida como planta piloto de la FDA (Food and Drug Administration) para la elaboración de un plan de calidad HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) que a futuro se convertiría en un requerimiento para todas las empresas procesadoras de langostinos en el Ecuador y Latinoamérica.

Entre 1992 y 1994 se inició un programa de mejoramiento continuo, construyendo nuevas áreas de proceso para la producción de valor agregado, nuevas instalaciones para el sistema de congelación individual (IQF), como también de cámaras de almacenamiento de mayor capacidad para el producto final procesado.

En 1996, continua una segunda etapa que inicia con el desarrollo de nuevos productos de valor agregado, incorporando dos líneas de procesos adicionales diversificando nuevos procesos, principalmente de procesos de

camarón cocido para lo que se construye un área única y exclusiva para el desarrollo de estos productos conocidos como productos de alto riesgo, logrando con estas mejoras una amplia aceptación a nivel internacional dentro de las mejores cadenas de supermercados.

Es a partir de los dos años siguientes donde las ventas se incrementaron mejorando el nivel de competitividad, creciendo en el desarrollo de nuevos productos, logrando diversificar nuestra materia prima produciendo larvas ecológicas y por consiguiente productos orgánicos certificados de alta calidad.

Fue a partir de 1998 hasta la actualidad que con la incorporación constante de nuevos diseños en las diferentes líneas de procesos ya establecidas pero destinados a la elaboración de productos orgánicos crudos y cocidos, enfrentándonos a importantes retos como la apertura de nuevos mercados para producto orgánico, cambio en las infraestructuras administrativas y sociales, metodología informática de vanguardia, simplificados esquemas de organización, basados en la calidad y competitividad de los productos; todo ello propiciado por la era de la globalización..

Telf: 593-4 2804200 / 593-4- 2515999. Fax: 593-4-2801150

E-mail : [www. Expalsa.com](http://www.Expalsa.com)

Ruc # 0990637679001

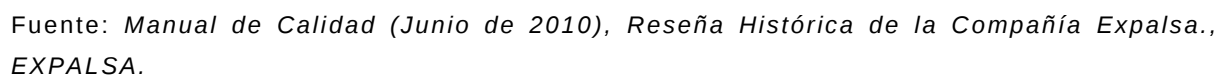
Fuente: *Manual de Calidad (Junio de 2010), Reseña Histórica de la Compañía Expalsa., EXPALSA.*

2.2.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA



Fuente: <http://www.google.com.ec/>

2.3.1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



2.3.2 FUNCIONES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

2.3.2.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA GERENCIA

Vicepresidente Ejecutivo

Define la estrategia del negocio y la estructura organizacional que soporta la misma, aprueba la política y objetivos de Calidad de la Compañía. Responsable de designar los recursos necesarios para su implementación, designando a un Representante como Director del Sistema de Calidad que asista constantemente al buen funcionamiento del Sistema de Aseguramiento y Gestión de Calidad.

Gerente Administrativo

Es la persona responsable que en conjunto con el vicepresidente Ejecutivo de dotar los recursos y los medios necesarios para la implementación de el mejor sistema de calidad, asegurando el adecuado funcionamiento de los distintos departamentos de la división y la coordinación en el buen cumplimiento de los objetivos propuestos y la difusión de la Política de Calidad.

Gerente de Comercio Exterior

Es responsable de la Gestión de Ventas de la Compañía, la cual incluye todas las negociaciones de venta, la administración de los procesos de Exportación y manejo de Stock de productos terminados incluyendo las actividades de promoción, publicidad, investigación y desarrollo de nuevos productos. Siendo responsable de la Gestión de Aseguramiento de Calidad a través del respectivo departamento.

Gerente de Producción

Responsable del Control del Proceso de acuerdo a las especificaciones contempladas en los planes de calidad y las especificaciones recibidas por parte del cliente. Es responsable también de administrar el almacenamiento del producto en Stock dentro de los estándares y normativas para el aseguramiento e inocuidad del producto dentro de sus cámaras de almacenamiento.

Jefe Operativo de Aseguramiento de Calidad

Responsable de la Dirección Técnica y Administrativa del Departamento y de los controles, procedimientos y normas que garanticen la calidad e inocuidad de los productos procesados.

Gerente de Ingeniería y Proyectos

Es responsable de asegurar y mantener operativos los equipos de acuerdo a los planes de Mantenimiento establecidos y los proyectos o construcciones que agreguen valor o influyan de forma directa en la calidad del producto.

Gerente de Comercialización

Es responsable del abastecimiento de la materia prima, conforme a los requisitos del Sistema de Calidad y de los protocolos del ente certificador del país INP (Instituto Nacional de Pesca) bajo el Plan Nacional de Control, para el normal abastecimiento de la producción en proceso con el cumplimiento de los estándares de calidad acorde a las especificaciones de empaque solicitadas por los clientes. Entre sus principales responsabilidades está el mantenimiento y seguimiento de las relaciones comerciales con nuestros proveedores de camarón, liderar y establecer políticas de servicio a los proveedores de camarón, determinar los precios y las estrategias de compra.

Gerente de Recursos Humanos

Responsable de identificar las necesidades de adiestramiento y de proveer la capacitación al personal que realiza actividades que afectan la calidad; calificar al personal en función de los perfiles determinados para cada cargo; y monitorear el clima laboral para contribuir al logro de los objetivos de la calidad.

Gerente Financiero

Responsable del Control de todos los recursos Económicos y de proveer las facilidades y disposición de fondos para las adquisiciones de los recursos necesarios para el desarrollo e implementación del sistema de Gestión de Calidad.

Asignación Eventual de Funciones en Ausencia del titular

Cuando un cargo dentro de la estructura de la Organización queda ausente, las funciones y responsabilidades del mismo dentro del sistema de calidad las asume de manera transitoria el jefe inmediato y/o colateral hasta que se realice la integración correspondiente.

2.3.2.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD E INOCUIDAD ALIMENTARIA

La estructura del Sistema de Gestión Calidad, muestra como el personal que conforma el Equipo HACCP trabaja en el sitio teniendo como fundamento la aplicación de normativas y límites de las buenas prácticas de manufactura y SSOP (Estándares operacionales de sanitización) durante la elaboración de sus productos. Este equipo hace que cada persona involucrada dentro del proceso entienda y conozca todas las reglas o puntos de control que aplican a cada proceso.

Este equipo humano de trabajo también tiene que verificar y asegurar el trabajo relacionado al flujo de procesos y estándares de calidad asignada, garantizando los resultados obtenidos y los controles de medición durante la producción.

El equipo HACCP tiene la responsabilidad del seguimiento a la aplicación de este sistema de Calidad mediante reuniones trimestrales para analizar todo inconveniente o desviaciones presentadas dando la oportuna acción correctiva para mejorar la estructura de los flujos de proceso minimizando costos y tiempos perdidos.

El equipo de este sistema de calidad está conformado por:

JUAN XAVIER CORDOVEZ, Gerente General

Es el líder del equipo, responsable de proveer todos materiales y equipos necesarios para garantizar la aplicación de las buenas prácticas de manufactura y la calidad total en el producto final. Estando disponible siempre a la implementación o cambios requeridos para la aplicación de un buen sistema de calidad acorde al: Fish & Fisheries Products Hazard & Control Guide. Third Edition.

RALPH DEL CAMPO, Gerente de Producción

Es la persona responsable por la ejecución de las buenas prácticas de manufactura aplicables a toda línea de producción orgánica y convencional de acuerdo a los protocolos y políticas de empaques detallados en el plan HACCP.

JOSE RODRIGUEZ VILLON, Líder de aseguramiento de Calidad

Tiene la responsabilidad del aseguramiento de que todo el sistema de inocuidad diseñado sea implementado y mantenido efectivamente por cada una de las personas a cargo en las diferentes áreas de proceso, dando el soporte técnico especializado e informando al Gerente General los resultados del sistema de calidad implementado.

CARLOS ROSALES, Gerente Administrativo

Responsable de aprobar las órdenes de compra de todos materiales y equipos necesarios para la implementación necesaria de las buenas prácticas de manufactura y el cumplimiento de los estándares operacionales de limpieza y sanitización, dando todas las facilidades para el desarrollo y cumplimiento de la seguridad alimenticia en la elaboración de los productos.

DARWIN SOLANO/PATRICIA ALEJANDRO, Jefe de Planta

Responsables de la correcta aplicación y cumplimiento de los estándares operacionales de limpieza y Sanitización (SSOP). Verificando los resultados microbiológicos de las muestras tomadas después de cada limpieza por el departamento de calidad. Las muestras son realizadas a las superficies en contacto con los alimentos, de esta manera se mantiene el apropiado control de todos los materiales utilizados en la línea de producción.

HOMERO VALAREZO, Gerente de Mantenimiento

Responsable del mantenimiento preventivo y vida útil de cada equipo o maquinaria utilizada durante y en cada una de las áreas de proceso. Siendo responsable también de la reingeniería o reestructuración de las áreas o superficies en contacto o que son parte de la infraestructura de las áreas de proceso basándose en los resultados de las auditorías Internas o Externas recibidas. Verificando y confirmando la garantía en la calibración de aquellos equipos de monitoreo y la prevención de equipos o maquinarias existentes

en desusos dejadas o abandonadas en los alrededores de los edificios administrativos.

KARINA ARZUBE, Jefe de Microbiología

Responsable del aseguramiento de la calidad microbiológica de los productos y de la correcta dosificación de químicos utilizados durante la ejecución de los SSOP en cada una de las superficies, estructuras o maquinarias que intervienen en los procesos.

KLEBER ÁLVAREZ, Coordinador de procesos

Responsable de la verificación y aplicación de los flujos de proceso manteniendo las buenas prácticas de manufactura en cada una de las líneas de producción para productos crudos y cocidos, orgánicos y convencionales.

LORGIA JIMÉNEZ, Analista de Laboratorio

Es responsable de todos los análisis de laboratorio establecidos para el cumplimiento de las características físico-químicas y microbiológicas de cada uno de los productos desarrollados en las diferentes áreas de procesos, con énfasis en el área de alto riesgo (Productos cocidos).

2.4. POLITICA, MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE EXPALSA

2.4.1 POLITICA

La Compañía EXPALSA, División Empacadora ha definido su política de Calidad en función del Objetivo y propósito de la empresa, comprometiéndose a:

La elaboración de productos de la más alta calidad provenientes de una materia prima de origen orgánico ó convencional, seguros para el consumo humano, cumpliendo con los requerimientos y normativas de las legislaciones vigentes.

Lograr la satisfacción de los consumidores, cumpliendo con los requerimientos y especificaciones de nuestros clientes.

2.4.2 MISIÓN

La corporación Expalsa está especializada en la producción y exportación de productos agrícolas y acuícola desde 1983 en la línea Convencional y orgánica. En particular, nuestro departamento de control de calidad garantiza que todos nuestros productos son en conformidad con Las expectativas de clientes y consumidores finales.

Expalsa, provee al mercado internacional su camarón más apreciado (L. vannamei) e integra todas las áreas de la acuicultura que abarcan: desde laboratorios de reproducción, producción del alimento, Crianza, hasta empaque y distribución del producto. Poder controlar todo el ciclo de producción permite garantizar la absoluta trazabilidad de su producto ofreciendo un camarón siempre de calidad insuperable.

2.4.3 VISIÓN

Ser la empresa líder en su rubro, innovando cambios oportunos mediante el mejoramiento continuo de su Sistema de Gestión de Calidad. Consolidar nuestro liderazgo en exportación, proveyendo al mercado internacional productos de alta calidad que satisfagan la amplia gama de exigencias expresada por parte de nuestros clientes y Consumidores.

2.4.4 VALORES

La relación personal con clientes, organizaciones y consumidores, como el paso del tiempo nos han ensañado a mejorar día a día. Seguiremos manteniendo los valores por los que hemos sido guiados desde nuestros inicios: liderazgo, creatividad y perennidad.

2.4.5 OBJETIVOS

EXPALSA: Exportadora de Alimentos S.A., en su esfuerzo por liderar la industria del proceso de camarón y de mantenerse altamente competitivo a nivel internacional en cumplimiento con nuevas legislaciones y alineado con las normas de calidad más exigentes y reconocidas mundialmente, ha establecido un sistema de calidad para cumplir los siguientes objetivos:

- Asegurar que la calidad de nuestros productos satisfaga las necesidades establecidas ó implícitas de nuestros clientes, logrando así la aceptación por parte de los consumidores más exigentes.
- Obtener la máxima productividad y calidad en cada uno de nuestros procesos para lograr el más alto aprovechamiento de la materia prima disponible y los más bajos costos de proceso en la industria, ofreciendo a nuestros colaboradores un ambiente laboral satisfactorio, donde se favorezca el trabajo en equipo y la comunicación abierta, lo que en definitiva, se verá reflejado en una alta productividad.

Capítulo 3:

Estructuración del Cuadro de Mando Integral al Departamento de Producción de una Empacadora de Camarón

3.1 ESTABLECER LA VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

Ser la empresa líder en su rubro, innovando cambios oportunos mediante el mejoramiento continuo de su Sistema de Gestión de Calidad. Consolidar nuestro liderazgo en exportación, proveyendo al mercado internacional productos de alta calidad que satisfagan la amplia gama de exigencias expresada por parte de nuestros clientes y Consumidores. Por otra parte ampliar su plan de desarrollo de productos para entrar a nuevos mercados satisfaciendo las necesidades de los clientes.

3.2 ESTABLECER LA MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Es una compañía dedicada a procesar y exportar camarones criados en cautiverio y capturados en el mar cumpliendo con todas las normas y leyes ambientales en cada uno de los procesos. Posee un equipo humano capacitado, calificado y especializado en las diferentes áreas, comprometido con la calidad y control de procesos para satisfacer las necesidades de sus clientes.

3.3 DEFINA LOS VALORES CORPORATIVOS.

Liderazgo

Honestidad

Lealtad

Responsabilidad Ambiental

Solidaridad

3.4 GRUPOS DE INTERÉS DE LA ORGANIZACION

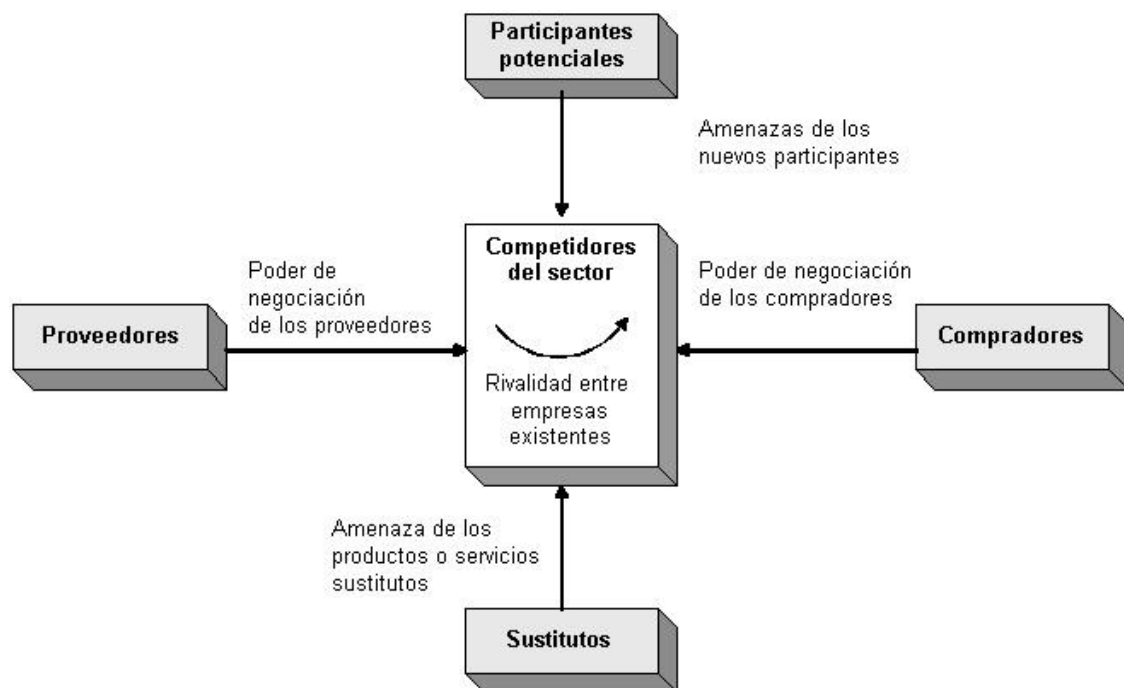
Estados Unidos de América

Comunidad Económica Europea

América Latina

Asia

3.5 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.



Fuente: <http://www.deinsa.com>

3.5.1 PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Desde el punto de vista de consumo humano el camarón tiene como productos sustitutos la carne de res, la carne de pollo, la carne de cerdo y demás productos marinos de consumo.

3.5.2 NUEVOS COMPETIDORES

Actualmente existen grupos extranjeros fuertes que han entrado y otros que quieren entrar al negocio de exportación de productos derivados del camarón. Estos grupos fueron o son clientes de empresas empacadoras ecuatorianas y su objetivo es producir su propio producto y a la vez distribuir en sus países de origen, compitiendo con las empresas nacionales. Estos grupos económicos se han visto un poco frenados por el desconocimiento y lo poco convenientes de las leyes del país.

3.5.3 COMPETIDORES EN EL SECTOR

Las empacadoras ecuatorianas están dirigidas prácticamente al mercado internacional, es ahí en donde se da la verdadera competencia entre estas.

La principal competencia que se da es a nivel de precio del producto, por lo que las empresas se ven obligadas a subir o bajar los precios para aumentar el margen de las ventas. A su vez tratan de optimizar los costos de adquisición de materia prima e insumos necesarios para la producción.

Existen competidores muy fuertes en el ámbito internacional como Tailandia, Vietnam, Asia y China. Debido a estas exportaciones a países del continente asiático se han visto disminuidas.

3.5.4 COMPRADORES

Los principales mercados son Europa, Asia, Estados Unidos y otros países de América en menor escala.

3.5.5 PROVEEDORES

La mayor parte de las empacadoras cuentan con sus propias fincas para la producción de camarón y sus propias plantas de hielo para preservar la calidad del producto, siendo estos dos insumos los más utilizados por las empacadoras.

También dependiendo de la demanda internacional se compra a productores camaroneros y a intermediarios para poder satisfacer las necesidades de producción. También se compra producto a descabezadoras primarias que venden colas de camarón, estas cobran un precio extra por evitar este paso a las empacadoras de camarón.

Otros insumos y servicios utilizados en las plantas empacadoras para el procesamiento de camarón son adquiridos a través de otras empresas que los proveen como son: Cloro, desinfectantes, preservantes, yodo, sal, azúcar, material de empaque, transporte, material plástico etc.

3.6 ANALISIS FODA

3.6.1 FORTALEZAS

- Maquinaria de alta tecnología
- Desarrollo de diseños de presentaciones del producto para satisfacción del cliente.
- Certificaciones de calidad: ISO 9001, ISO 22001, HACCP y BRC.
- Procesos Documentados ayudan a las labores de la planta.
- Comunicación Rápida y efectiva en toda la escala de mando.
- Reconocimiento en el mercado internacional.

3.6.2 OPORTUNIDADES

- Asociación con productores camaroneros para asegurar la obtención de metería prima.
- Programas de Capacitación ofertados en el país para trabajadores de la Industria Alimenticia.
- Importaciones de insumos de buena calidad a precio menores que el mercado nacional, debido a las cantidades que se importan.
- Demanda de Productos derivados del camarón por parte de la Comunidad Europea.
- Procesamiento de otras especies como tilapia
- Demanda del mercado internacional por producto con valor agregado (pelado y desvenado).

3.6.3 DEBILIDADES

- Alta Rotación de personal obrero provoca fallas y retrasos en los procesos.
- Falta de personal capacitado en puestos de Supervisión.
- Fallas en la información de las etiquetas de los productos provocan reprocesos.
- Alta perdida por materiales no usados en mal estado
- Los equipos necesitan mantenimiento exclusivo del fabricante.
- Personal obrero no se siente bien remunerado

3.6.4 AMENAZAS

- La situación Socio-Económica del País es inestable.
- Nuevos aranceles al producto.
- Ley del Gobierno en relación a la concesión de tierras a los camaroneros pueden provocar disminución de la oferta de materia prima.
- Grupos Extranjeros con gran capital de dinero llegan al Ecuador para implantar sus propias Empacadoras.
- Grandes producciones en Asia han disminuido las exportaciones a esos países.
- Subida de precio de materia prima en meses de producción baja en camaroneras.

3.6.5 MATRIZ FODA

[illegible]

3.7 ESTABLECER PRIORIDADES.

Considerando la Misión y Visión de la empresa así como su análisis FODA, los elementos básicos de la estrategia adoptada por la organización son:

- Desarrollar y ofrecer a los clientes nuevos productos con valor agregado para entrar en países de la comunidad europea. Iniciar un proceso de exportación del producto donde se tenga mayor posibilidad de penetración de los artículos de la organización lo que se traducirá en mayores ingresos para la organización.
- Mejorar la calidad del producto con respecto a las especificaciones exigidas por el cliente y que le ofrecen un mayor valor percibido. Para la mejora de la calidad del producto es inminente un mejoramiento de los procesos con mayor influencia en las características del artículo final. Difundir la obtención de nuevas certificaciones que hagan que nuestro producto cumpla con los requisitos y estándares de los clientes más exigentes.
- Implementar un nuevo programa de revisión de sueldos para los empleados de la planta de producción, con la finalidad de que mejoren su situación económica sin que se vean afectados los intereses de la empresa.

3.8 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y SUS INDICADORES DE MEDICIÓN

Objetivo (Ob1): Incrementar la rentabilidad	
Indicador (Ind).	Fórmula de Cálculo (Fm)
Ind 1.1. ROI (Rentabilidad del activo)	$ROI = \frac{\text{Utilidad antes intereses e impuestos}}{\text{Activo}}$
Ind 1.2. ROE (Rentabilidad del Patrimonio)	$ROE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$
Ind 1.3. EVA (valor Económico Agregado)	$EVA = \text{Valor contable del activo} * (ROI - \text{Costo promedio capital})$

Objetivo (Ob2): Incremento del ingreso por ventas	
Indicador (Ind).	Fórmula de Cálculo
Ind 2.1. Volumen de ventas mensual	Cantidad de cada línea artículos vendidas por mes
Ind 2.2. Ingreso por ventas	Ingresos totales por ventas
*Ind 2.3. Porcentaje de incremento de ventas	$\left(\frac{\text{Ingresos por ventas de un mes determinado}}{\text{Ingresos por ventas mes anterior}} - 1 \right) * 100$
Ind 2.4.- Ventas promedio por vendedor	$\frac{\text{Ingresos por ventas mensuales}}{\text{No. vendedores}}$

*Este indicador se analizará y evaluará mensualmente.

Objetivo (Ob3): Disminuir costos de producción	
Indicador (Ind).	Fórmula de Cálculo
*Ind 3.1. Porcentaje de disminución de costos de producción	$\left(1 - \frac{\text{Costos producción de un mes determinado}}{\text{Costos producción del mes anterior}}\right) * 100$

*Este indicador se analizará y evaluará mensualmente.

Objetivo (Ob4): Mejorar la calidad del producto	
Indicador (Ind).	Fórmula de Cálculo
Ind 4.1. Porcentaje de cumplimiento de especificaciones del producto terminado	$\frac{\text{No. requisitos técnicos cumple producto}}{\text{No. requisitos técnicos totales}} * 100$
Ind 4.2. Porcentaje de mejoras implementadas sugeridas por el cliente.	$\frac{\text{Mejoras implementadas producto}}{\text{No. total mejoras}} * 100$
Ind 4.3. Porcentaje de artículos que cumple con estándares internos microbiológicos	$\frac{\text{No. artículos que cumple estándares internos}}{\text{No. total artículos}} * 100$

*Este indicador se analizará y evaluará mensualmente.

Objetivo (Ob5): Aumentar la satisfacción del cliente	
Indicador (Ind).	Fórmula de Cálculo
Ind 5.1. Número de reclamos	Número reclamos por mes
Ind 5.2. Calificación promedio de los reclamos	$\frac{\text{Puntaje total de la importancia reclamos}}{\text{No. reclamos}}$
Ind 5.3. Nivel de satisfacción del cliente respecto al producto.	$\frac{\text{Puntaje total de la calificación del producto}}{\text{No. clientes encuestados}}$
Ind 5.4. Nivel de satisfacción del cliente respecto al servicio.	$\frac{\text{Puntaje total de la calificación del servicio}}{\text{No. clientes encuestados}}$

*Este indicador se analizará y evaluará mensualmente.

Objetivo (Ob6): Establecer contacto con clientes extranjeros	
Indicador (Ind).	Fórmula de Cálculo
Ind 6.1. Clientes contactados	Número clientes contactados
Ind 6.2. Porcentaje de clientes extranjeros	$\frac{\text{No. clientes extranjeros}}{\text{No. total clientes}}$
Ind 6.3. Porcentaje de ofertas aprobadas por clientes extranjeros.	$\frac{\text{No. ofertas aprobadas por clientes extranjeros}}{\text{No. total ofertas}}$

*Este indicador se analizará y evaluará mensualmente.

Objetivo (Ob7): Formación del personal en la importancia de la calidad del producto	
Indicador (Ind).	Fórmula de Cálculo
Ind 7.1. Porcentaje de personal de planta formado en la importancia de la calidad del producto.	$\frac{\text{No. colaboradores de planta con formación en calidad}}{\text{No. total colaboradores planta}} * 100$
Ind 7.2. Promedio de horas de formación de cada colaborador de planta.	$\frac{\text{No. total horas hombre de formación calidad}}{\text{No. total colaboradores planta}} * 100$

*Este indicador se analizará y evaluará trimestralmente.

Objetivo (Ob8): Establecimiento de una política de incentivos a la producción con calidad	
Indicador (Ind).	Fórmula de Cálculo
Ind 8.1. Monto destinado a incentivos	Cuantía presuestada para incentivos por mes
Ind 8.2. Porcentaje de colaboradores de planta que han merecido los incentivos	$\frac{\text{No. total horas hombre de formación calidad de servicios}}{\text{No. total colaboradores de Ventas}} * 100$

*Este indicador se analizará y evaluará mensualmente.

Objetivo (Ob9): Nueva línea de productos con Valor Agregado introduciéndolo en los clientes maduros.

Indicador (Ind).	Fórmula de Cálculo
Ind 9.1. Porcentaje clientes maduros que compran nuevos productos	$\frac{\text{Ingresos por ventas nuevos productos clientes maduros}}{\text{Ingresos totales por ventas clientes maduros}} * 100$
*Ind 9.2. Aumento de ventas a clientes maduros	$\left(\frac{\text{Ingresos por ventas clientes maduros año 2011}}{\text{Ingresos por ventas clientes maduros año 2010}} - 1 \right) * 100$

*Este indicador se analizará y evaluará semestralmente

Objetivo (Ob10): Reducción porcentaje defectos

Indicador (Ind).	Fórmula de Cálculo
Ind 10.1. Número defectos	Número productos defectuosos por mes
*Ind 10.2. Porcentaje de productos defectuosos	$\frac{\text{No. productos defectuosos}}{\text{No. total productos}} * 100$
*Ind 10.3. Porcentaje de reducción productos defectuosos	$\left(1 - \frac{\text{No. productos defectuosos año 2011}}{\text{No. productos defectuosos año 2010}} \right) * 100$

*Este indicador se analizará y evaluará mensualmente.

Objetivo (Ob11): Formación en política de calidad	
Indicador (Ind).	Fórmula de Cálculo
Ind 11.1. Número horas formación calidad	Número horas formación política calidad
*Ind 11.2. Horas en formación política calidad / empleado	$\frac{\text{No. horas en formación política calidad}}{\text{No. empleados con formación política calidad}}$
*Ind 11.3. Porcentaje de formación política de la calidad	$\frac{\text{No. horas en formación política calidad}}{\text{No. total horas de formación}} * 100$
*Ind 11.4. Porcentaje empleados con formación en política de la calidad	$\frac{\text{No. empleados con formación política calidad}}{\text{No. total empleados}} * 100$

*Este indicador se analizará y evaluará trimestralmente.

Objetivo (Ob12): Lanzamiento nueva línea de productos con Valor Agregado	
Indicador (Ind).	Fórmula de Cálculo
*Ind 12.1. Número de empleados que conocen las características del nuevo producto	Número de Empleados que conocen el nuevo producto
*Ind 12.2. Porcentaje de empleados que conocen al nuevo producto	$\frac{\text{No. empleados que conocen el nuevo producto}}{\text{No. total empleados}} * 100$
*Ind 12.3. Gastos por lanzamiento del nuevo producto	Cuantía de gasto por lanzamiento o nuevo producto

*Este indicador se analizará y evaluará mensualmente.

3.9 RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS, PERSPECTIVAS E INDICADORES

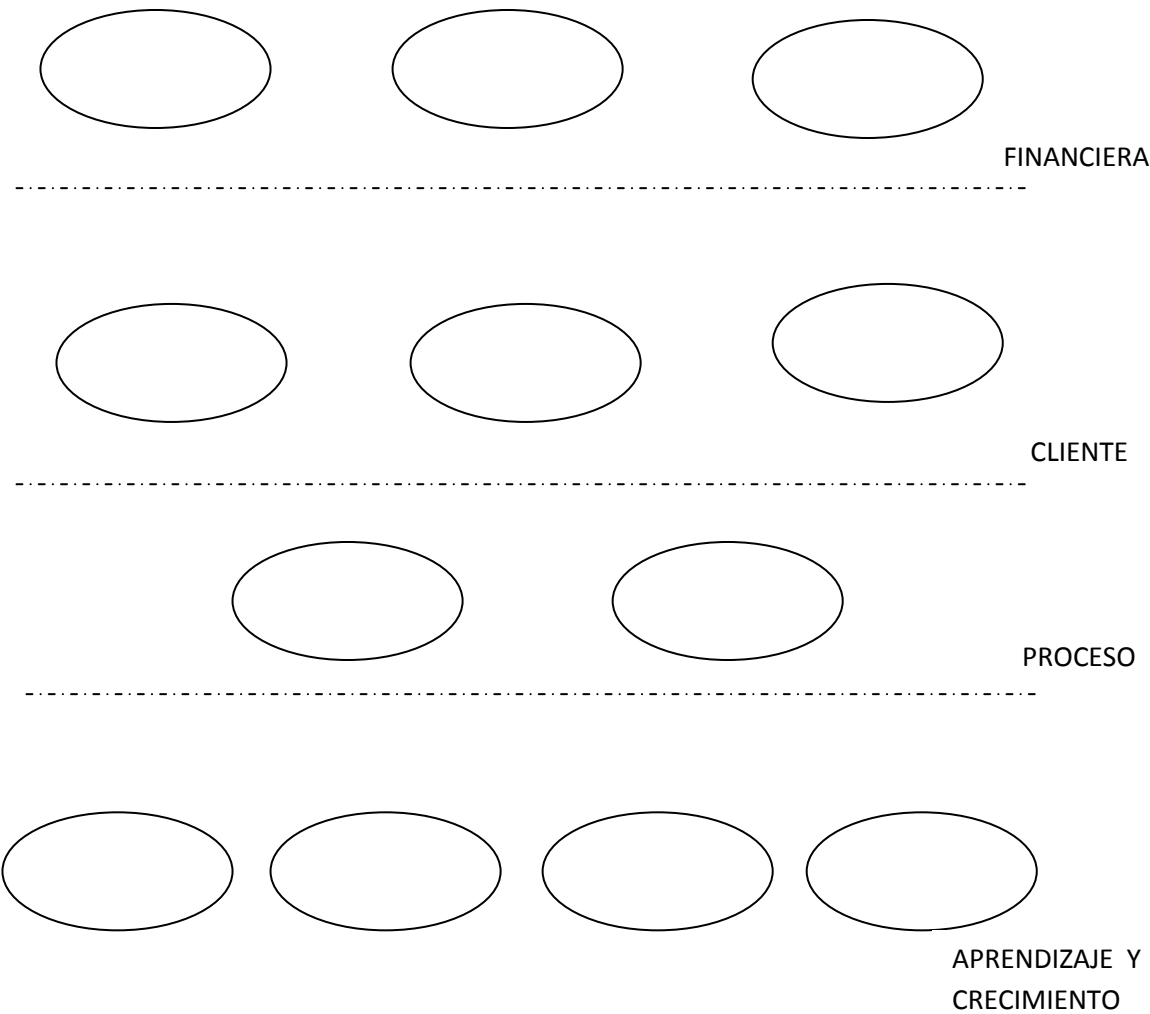
Objetivos	Perspectiva	Indicador
Ob1. Incrementar la rentabilidad	Financiera	Ind 1.1. ROI (Rentabilidad del activo)
		Ind 1.2. ROE (Rentabilidad del Patrimonio)
		Ind 1.3. EVA (valor Económico Agregado)
Ob2. Incremento del ingreso por ventas	Financiera	Ind 2.1. Volumen de ventas mensual
		Ind 2.2. Ingreso por ventas
		Ind 2.3. Porcentaje de incremento de ventas
		Ind 2.4.- Ventas promedio por vendedor
Ob3. Disminuir costos de producción	Financiera	Ind 3.1. Porcentaje de disminución de costos de producción
Ob4. Mejorar la calidad del producto	Cliente	Ind 4.1. Porcentaje de cumplimiento de normas técnicas del producto terminado
		Ind 4.2. Porcentaje de mejoras implementadas sugeridas por el cliente.
		Ind 4.3. Porcentaje de artículos que cumple con estándares internos microbiológicos

Ob5. Aumentar la satisfacción del cliente	Cliente	Ind 5.1. Número de reclamos
		Ind 5.2. Calificación promedio de los reclamos
		Ind 5.3. Nivel de satisfacción del cliente respecto al producto.
		Ind 5.4. Nivel de satisfacción del cliente respecto al servicio.
Ob6. Establecer contacto con clientes extranjeros	Procesos internos	Ind 6.1. Clientes contactados
		Ind 6.2. Porcentaje de clientes extranjeros
		Ind 6.3. Porcentaje de ofertas aprobadas por clientes extranjeros.
Ob7. Formación del personal en la importancia de la calidad del producto	Aprendizaje y crecimiento	Ind 7.1. Porcentaje de personal de planta formado en la importancia de la calidad del producto.
		Ind 7.2. Promedio de horas de formación de cada colaborador de planta.
Ob8. Establecimiento de una política de incentivos a la producción con calidad	Aprendizaje y crecimiento	Ind 8.1. Monto destinado a incentivos
		Ind 8.2. Porcentaje de colaboradores de planta que han merecido los incentivos
Ob9. Nueva línea de productos con Valor Agregado introduciéndolo	Cliente	Ind 9.1. Porcentaje clientes maduros que compran nuevos productos

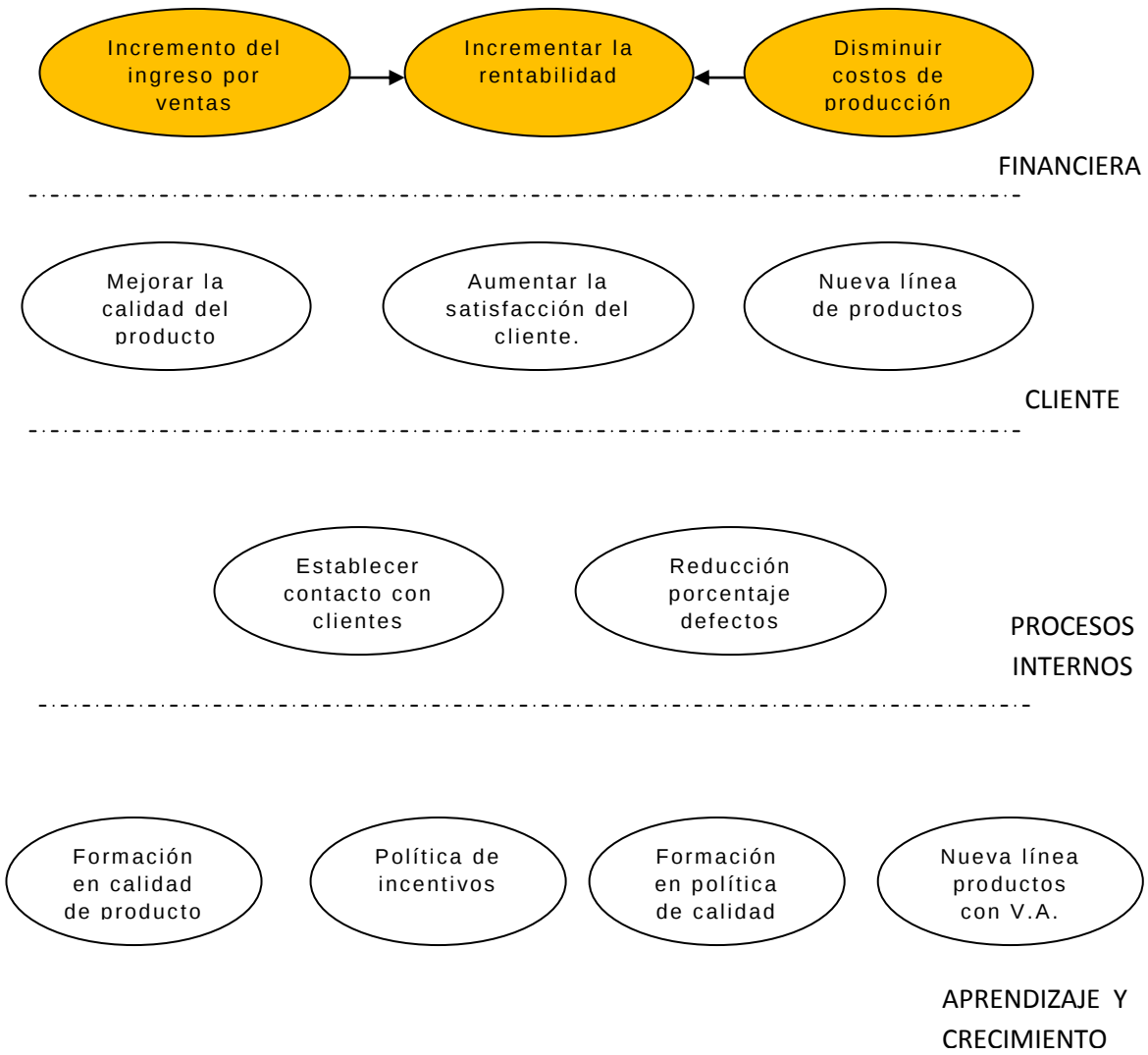
en los clientes maduros.		Ind 9.2. Aumento de ventas a clientes maduros
Ob10. Reducción porcentaje defectos	Procesos internos	Ind 10.1. Número defectos
		Ind 10.2. Porcentaje de productos defectuosos
		Ind 10.3. Porcentaje de reducción productos defectuosos
Ob11. Formación en política de calidad	Aprendizaje y crecimiento	Ind 11.1. Número horas formación calidad
		Ind 11.2. Horas en formación política calidad / empleado
		Ind 11.3. Porcentaje de formación política de la calidad
		Ind 11.4. Porcentaje empleados con formación en política de la calidad
Ob12. Lanzamiento nueva línea de productos con Valor Agregado	Aprendizaje y crecimiento	Ind 12.1. Número de empleados que conocen las características del nuevo producto
		Ind 12.2. Porcentaje de empleados que conocen al nuevo producto
		Ind 12.3. Gastos por lanzamiento del nuevo producto

**3.10 MAPA ESTRATEGICO SEGÚN VINCULACION CON LOS
OBJETIVO**

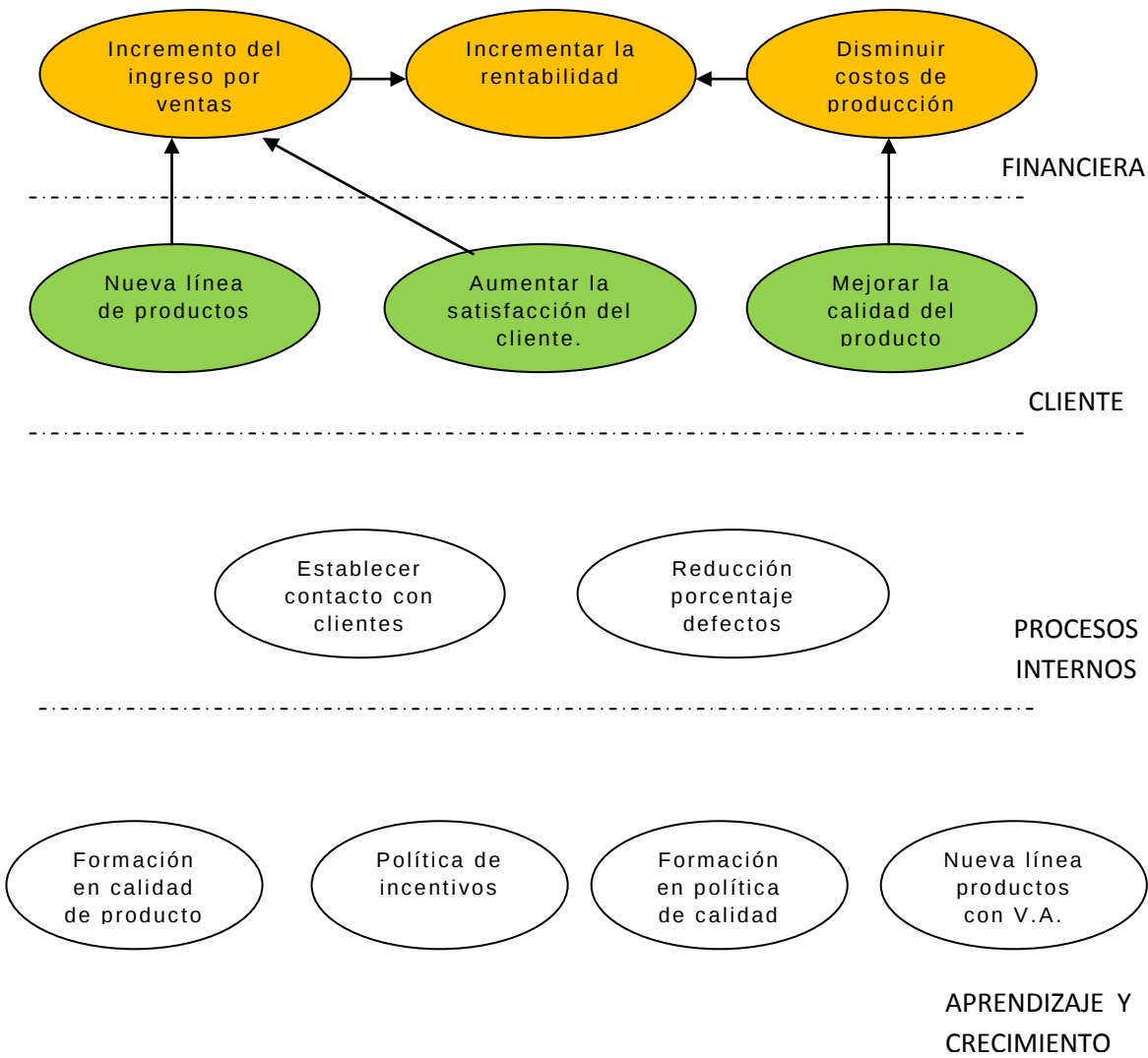
3.10.1 MAPA ESTRATEGICO INICIAL



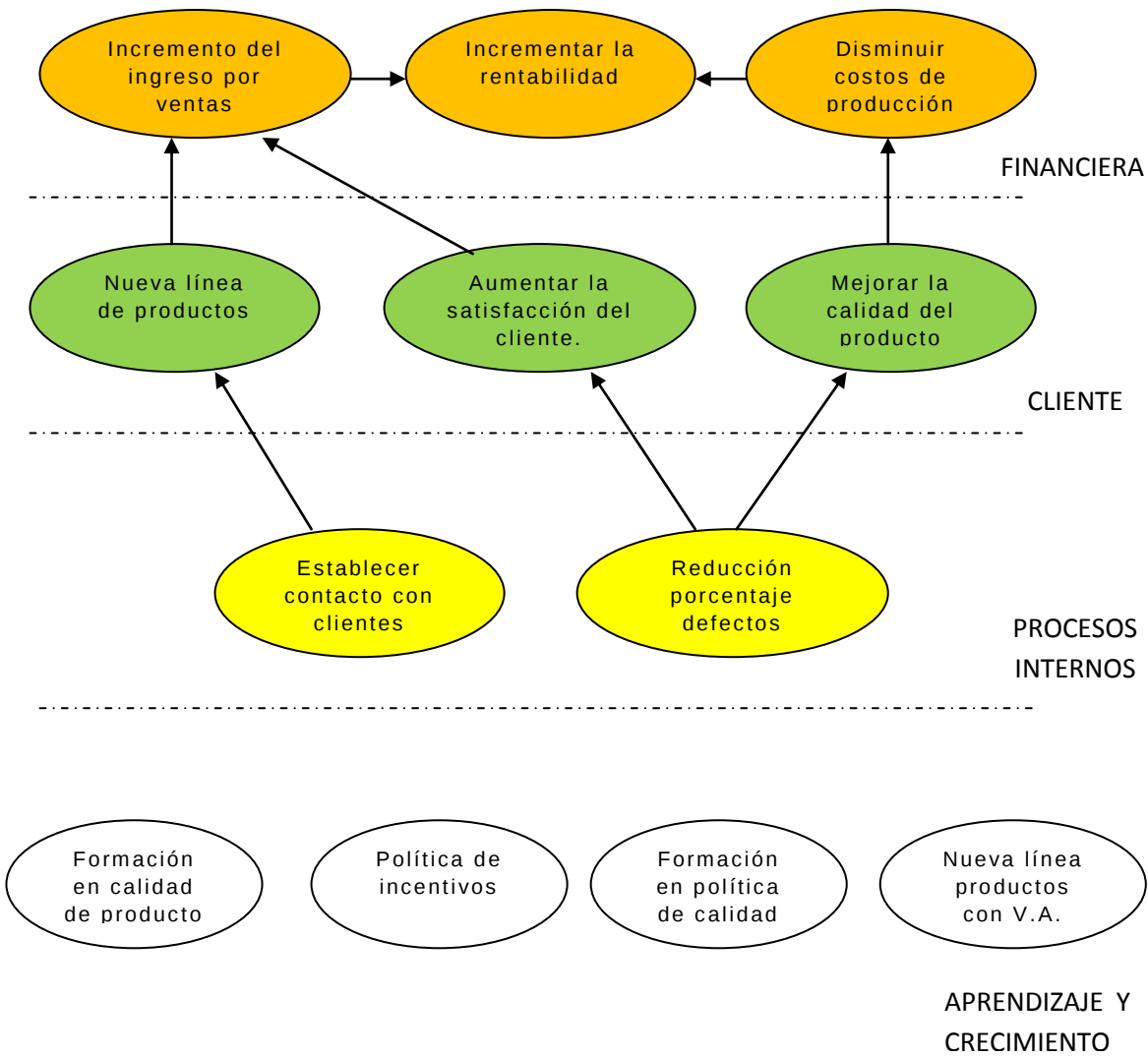
3.10.2 MAPA ESTRATEGICO PERSPECTIVA FINANCIERA



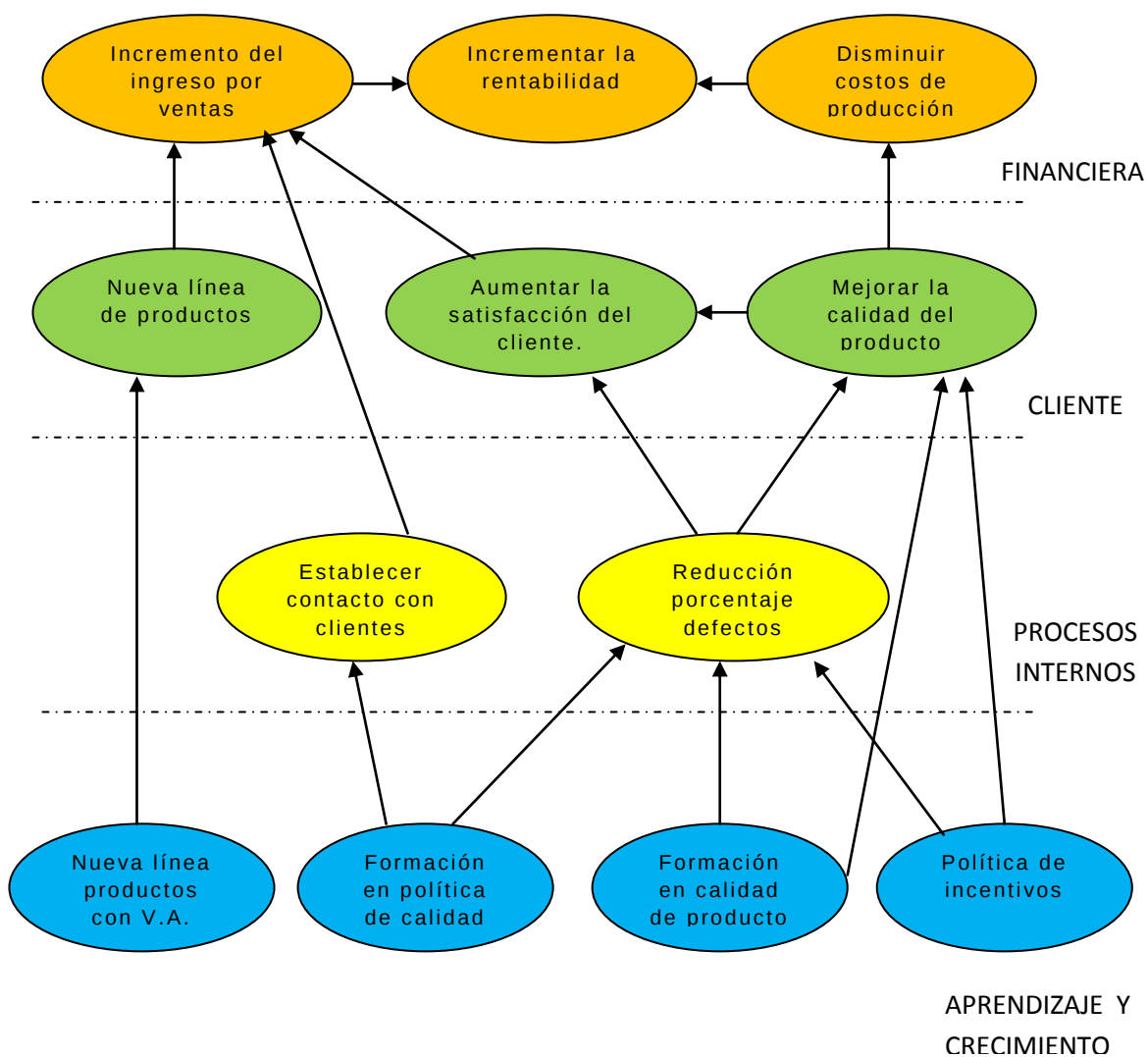
3.10.3 MAPA ESTRATEGICO PERSPECTIVA CLIENTE



3.10.4 MAPA ESTRATEGICO PERSPECTIVA PROCESO INTERNO

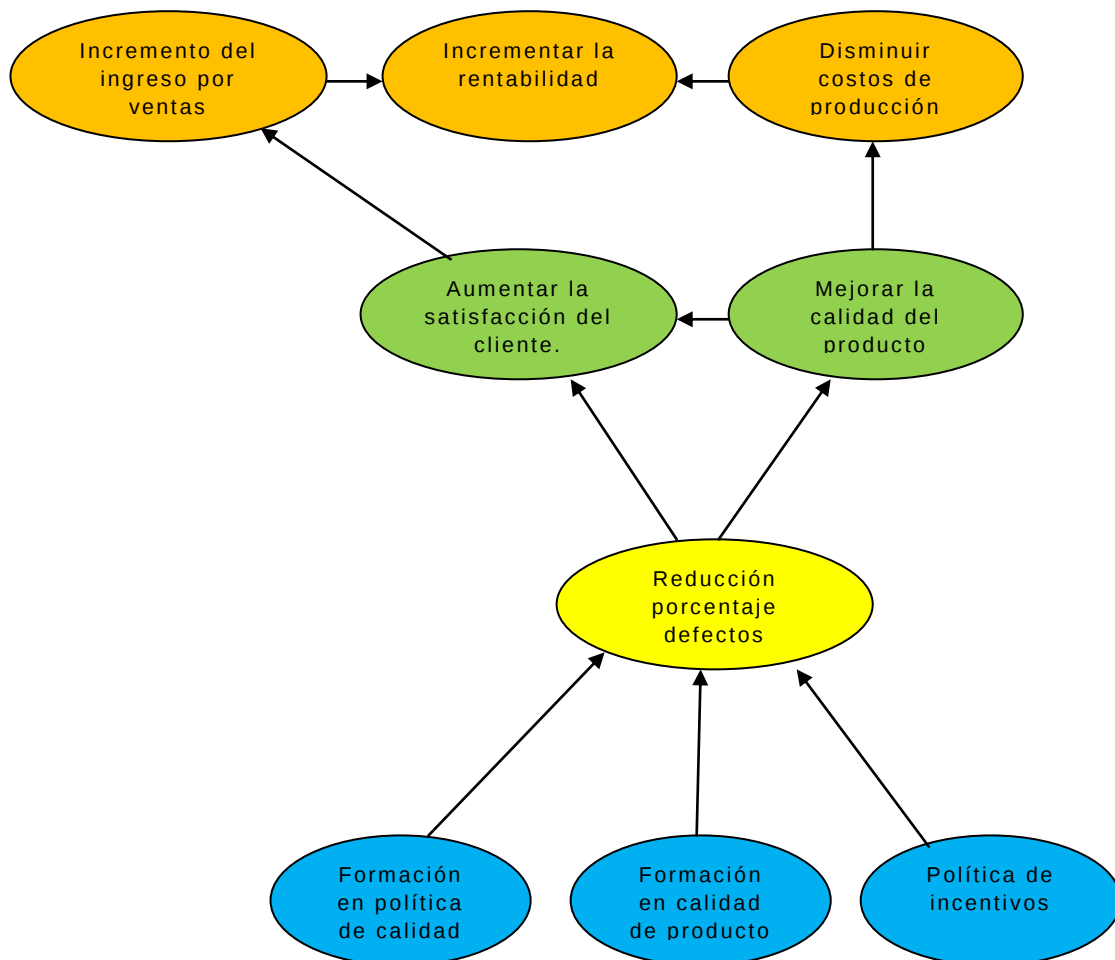


3.10.5 MAPA ESTRATEGICO PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO



3.11 ANÁLISIS DE CAUSA-EFECTO (SI...ENTONCES)

3.11.1 RUTA 1



SI hay una formación del personal en Política de Calidad y

SI hay una formación del personal en Calidad del Producto y

SI hay una Política de Incentivos

ENTONCES hay Reducción del porcentaje de Defectos

SI hay Reducción del porcentaje de Defectos

ENTONCES hay una Mejora en la calidad del producto

SI hay una Mejora en la calidad del producto

ENTONCES hay una disminución en los costos de producción

SI hay una disminución en los costos de producción

ENTONCES hay un incremento de la rentabilidad

SI hay una formación del personal en Política de Calidad y

SI hay una formación del personal en Calidad del Producto y

SI hay una Política de Incentivos

ENTONCES hay Reducción del porcentaje de Defectos

SI hay Reducción del porcentaje de Defectos y

SI hay una Mejora en la calidad del producto

ENTONCES hay un aumento en la satisfacción al cliente

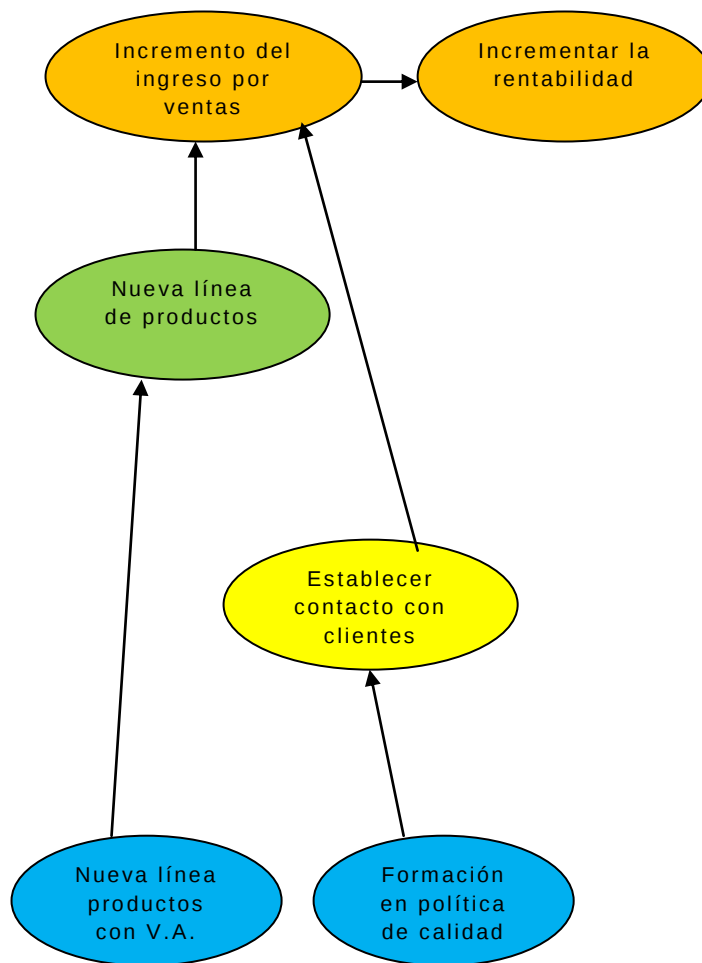
SI hay un aumento en la satisfacción al cliente

ENTONCES hay un incremento del ingreso por ventas

SI hay un incremento del ingreso por ventas

ENTONCES hay un incremento de la rentabilidad

3.11.2 RUTA 2



SI hay una formación del personal en Política de Calidad y

ENTONCES hay Contacto con los Clientes

SI hay Contacto con los Clientes

ENTONCES hay un incremento del ingreso por ventas

SI hay un incremento del ingreso por ventas

ENTONCES hay un incremento de la rentabilidad

SI hay una formación del personal en nueva línea de producto

ENTONCES hay realización de nueva línea de productos para clientes maduros

SI hay realización de nueva línea de productos para clientes maduros

ENTONCES hay un incremento del ingreso por ventas

SI hay un incremento del ingreso por ventas

ENTONCES hay un incremento de la rentabilidad

En los diagramas podemos establecer que existe una vinculación entre los objetivos a través de una relación causa – efecto, que gramaticalmente se traduce en un SI....ENTONCES. De esta forma, en el mapa estratégico realizado para la organización Expalsa, se puede verificar una relación Lógica de los objetivos y que cualquier camino que se tome debe llegar al objetivo cúspide de la organización bajo análisis: **Incrementar la rentabilidad.**

Los objetivos no necesariamente deben estar vinculados con un objetivo del Nivel Base (aprendizaje y crecimiento), sin embargo pueden existir vínculos horizontales, es decir entre objetivos de la misma perspectiva, lo cual se puede visualizar en la perspectiva del cliente y en la perspectiva financiera.

Cabe señalar que se ha vinculado el objetivo de Aprendizaje y Crecimiento “Formación en Política de Calidad” con el objetivo de proceso interno “Contacto con clientes Extranjeros”, ya que una real y objetiva formación del personal en política de calidad le permitirá entender que la comunicación y la retroalimentación con los clientes es uno de los principales fundamentos para el éxito de la organización.

También debemos añadir que el **Objetivo Ob12. Lanzamiento nueva línea de productos con Valor Agregado** esta netamente vinculado al objetivo **Ob9. Nueva línea de productos con Valor Agregado introduciéndolo en los clientes maduros.** El Ob12 se encuentra en la perspectiva de crecimiento y aprendizaje, pero cuando ya alcanza a formar parte de la

organización este se orienta hacia la perspectiva del cliente. Es por eso que se lo ha colocado en ambas perspectivas.

3.12 FUNDAMENTO DE LOS OBJETIVOS EN LAS DIFERENTES PERSPECTIVAS:

3.12.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

Objetivos	Explicaciones	Conclusión final
Ob1. Incrementar la rentabilidad	El aumento de la rentabilidad tiene vinculación directa con el aspecto y perspectiva financiera de la organización.	Todos los objetivos tienen una vinculación directa con la perspectiva de la organización ya que todos estos se enfocan a aumentar ingresos o bien a disminuir egresos.
Ob2. Incremento del ingreso por ventas	El incremento de ingresos por ventas implica una repercusión directa en el aspecto y perspectiva financiera.	
Ob3. Disminuir costos de producción	La disminución de costos de producción repercute directamente en estado financiero de la empresa.	

3.12.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Objetivos	Explicaciones	Conclusión final
Ob4. Mejorar la calidad del producto.	La mejora de la calidad del producto es un beneficio que se dirige en forma directa al cliente y por lo tanto éste objetivo se relaciona con la perspectiva del cliente.	Los tres objetivos se vinculan directamente hacia el aumento del valor percibido por parte del cliente y por lo tanto pertenecen a esta perspectiva.
Ob5. Aumentar la satisfacción del cliente.	Aumentar la satisfacción del cliente es uno de los principales objetivos dentro de la perspectiva del cliente.	
Ob9. Nueva línea de productos con Valor Agregado introduciéndolo en los clientes maduros.	Esta nueva línea de productos se enfoca hacia la satisfacción de los clientes maduros, por consecuencia este objetivo pertenece a la perspectiva del cliente.	

3.12.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Objetivos	Explicaciones	Conclusión final
Ob6. Establecer contacto con clientes extranjeros	El establecimiento de un contacto con clientes externos se vincula con el alcance del proceso de comunicación que tiene la organización, y por lo tanto este objetivo pertenece a la perspectiva de procesos internos ya que tiene influencia directa con uno de los procesos que tiene cualquier empresa: la comunicación.	Todos estos objetivos están vinculados directamente con una mejora de los procesos de la organización, por lo tanto los objetivos indicados se vinculan con la perspectiva de procesos internos.
Ob10. Reducción porcentaje defectos	La reducción de porcentaje de producto defectuoso o fuera de especificación implica una mejora de procesos y por lo tanto este objetivo se relaciona directamente con la perspectiva de procesos internos.	

3.12.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Objetivos	Explicaciones	Conclusión final
Ob7. Formación del personal en la importancia de la calidad del producto	Este objetivo se relaciona con el aprendizaje y crecimiento del personal a través de su formación, por lo tanto el objetivo indicado pertenece a esta perspectiva.	Todos los objetivos aquí indicados corresponden a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, ya que se vinculan con la formación de los colaboradores así como la mejora del sistema de información lo cual implica un aprendizaje y crecimiento tanto del factor humano como del factor tecnológico aplicado a la información.
Ob8. Establecimiento de una política de incentivos a la producción con calidad	El establecimiento de una política de incentivos al personal, empujará a los colaboradores hacia una mejora de su desempeño produciéndose por lo tanto un crecimiento factor humano, debido a lo cual este objetivo pertenece a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.	
Ob11. Formación en política de calidad	La formación en política de calidad, se relaciona directamente con el aprendizaje del personal y por lo tanto este objetivo pertenece a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.	

Ob12. Lanzamiento nueva línea de productos con Valor Agregado	El lanzamiento de una nueva línea de productos implica el crecimiento de la organización hacia una mayor variedad de productos, por lo tanto este objetivo pertenece a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.	
---	---	--

3.13 MATRIZ DE PLANES DE ACCIÓN PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS.

Se ha elaborado los planes de acción para los objetivos básicos o también conocidos como objetivos cimientos, que son aquellos a los cuales no converge ningún otro objetivo pero de los cuales salen vinculaciones hacia otros objetivos.

En base al análisis efectuado, se elabora la matriz de planes de acción que establecerá la forma en que se conseguirán los objetivos “cimiento” para que estos a su vez permitan alcanzar otros objetivos hasta conseguir el objetivo principal de la organización que es el de incrementar la rentabilidad.

Los objetivos cimientos o bases para el caso de la organización en estudio son los que siguen:

Ob7. Formación del personal en la importancia de la calidad del producto

Ob8. Establecimiento de una política de incentivos a la producción con calidad

Ob11. Formación en política de calidad

Ob12. Lanzamiento nueva línea de productos con Valor Agregado

Objetivos	Acciones	Responsable	Plazos de ejecución
Ob7. Formación del personal en la importancia de la calidad del producto	1.- Identificar las necesidades sobre los aspectos fundamentales que debe aprender el personal en su formación respecto a la calidad del producto.	Jefe de Calidad Gerente de Producción.	4 semanas
	2.- Contactar con empresas y/o profesionales especializados en capacitación a personal respecto a la calidad del producto.	Gerente de Recursos Humanos	4 semanas
	3.- Seleccionar a la empresa o profesional más adecuado para la formación requerida.	Jefe de Calidad Gerente Financiero	4 semana
	4.- Coordinar y controlar el plan de formación que debe abarcar como mínimo 40 horas en un máximo de tres meses.	Jefe de Calidad	12 semanas

Objetivos	Acciones	Responsable	Plazos de ejecución
Ob8. Establecimiento de una política de incentivos a la producción con calidad	1.- Diseñar la política de incentivos para el personal de planta respecto a la producción de artículos con calidad.	Jefe de Producción	6 semanas
	2.- Revisar, discutir y ajustar la política de incentivos.	Jefe de Producción Gerente de Recursos Humanos Gerente General	3 semanas
	3.- Aprobar la política de incentivos.	Gerente General	2 semanas

Objetivos	Acciones	Responsable	Plazos de ejecución
Ob11. Formación en política de calidad	1.- Identificar las necesidades sobre los aspectos fundamentales que debe aprender el personal en su formación respecto a la Política de calidad de la empresa, Sistema de Gestión de calidad y servicio al cliente.	Jefe de Calidad Gerente de Producción Gerente de Ventas	4 semanas
	2.- Contactar con empresas y/o profesionales especializados en capacitación de personal	Gerente de Recursos Humanos	4 semanas
	3.- Seleccionar a la empresa o profesional más adecuado para la formación requerida.	Jefe de Calidad Gerente Financiero	4 semana
	4.- Coordinar y controlar el plan de formación que debe abarcar como mínimo 40 horas en un máximo de tres meses.	Jefe de Calidad	12 semanas

Objetivos	Acciones	Responsable	Plazos de ejecución
Ob12. Lanzamiento nueva línea de productos con Valor Agregado	Estudio de Factibilidad de Nueva línea de productos con valor agregado	Gerente de Producción Gerente de ventas Gerente de proyectos Gerente Financiero	20 semanas
	Aprobación del estudio de factibilidad	Gerente General	3 semanas
	Adquisición de maquinaria y materiales necesarios para la elaboración de nuevos productos con valor agregado	Gerente de Proyectos Gerente Financiero Gerente General	20 semanas
	Entrenamiento del personal en la elaboración del nuevo producto	Gerente de Producción Jefe de Control de Calidad	5 semanas
	Pruebas Piloto	Gerente de Producción Jefe de Control de Calidad	8 semanas

CONCLUSIONES

Este estudio nos demuestra que la Hipótesis planteada es afirmativa ya que es factible estructurar un Cuadro de Mando Integral al Departamento de producción de una empresa privada dedicada al proceso y exportación de camarón.

El CMI como herramienta de Gestión está en pleno desarrollo y comenzando una evolución a las empresas, las cuales deben realizar modificaciones específicas para adecuarlos a sus necesidades específicas. La estructura organizativa con organigramas bien establecidos, las funciones bien definidas de todos sus colaboradores y la cantidad y calidad de información generada en todos los departamentos de Expalsa permiten que se pueda estructurar el CMI a la empresa en estudio. En consecuencia las empresas que no posean una estructura organizacional bien definida, deberán realizar cambios culturales, estructurales y estratégicos para que la probabilidad de éxito aumente.

La iniciativa para la implementación del CMI tiene que venir desde la alta dirección de Expalsa y, contrario a lo que podría esperarse, no desde las áreas encargadas del Control de Gestión o relacionadas. Ya que el CMI es una herramienta estrechamente relacionada con la estrategia, ya sea viendo su utilidad en la implementación, comunicación o alineación con los objetivos estratégicos.

El CMI es una herramienta de Gestión que no se limita al monitoreo de la implementación de la estrategia, sino que además le permite reconocer cuándo la estrategia deja de ser la más apropiada a los nuevos escenarios del entorno en que la empresa compite y a las nuevas condiciones internas.

La ausencia de incentivos ligados al desempeño de los empleados puede dificultar el direccionamiento de sus objetivos particulares hacia los objetivos globales. El hecho que los incentivos se apliquen a los altos mandos no es suficiente para el logro de los objetivos estratégicos, ya que los empleados de niveles jerárquicos inferiores no ven beneficios en cooperar con los objetivos organizacionales.

El CMI permitirá a Expalsa visualizar de una manera grafica y con valores las estrategias de la empresa. Los mapas estratégicos de las diferentes perspectivas permiten a la organización visualizar la relación existente entre todos los departamentos y por ende entre todos colaboradores de la empresa. Esto es necesario para que los trabajadores y colaboradores puedan entender que de las acciones que ellos realizan y los resultados que obtengan van a depender otros departamentos y así sucesivamente.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la organización implementar el Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de gestión y aplicarla a todos los departamentos y áreas.

Una vez establecido el CMI se debe mantener una muy buena comunicación tanto interdepartamental como entre los distintos niveles de la estructura organizativa. Deben organizarse reuniones periódicas para evaluar los avances en la implementación de la estrategia y la obtención de los objetivos.

Planificar la capacitación del personal, permitiendo desarrollar nuevas capacidades en los empleados e incentivando a todos los miembros de la organización por cada paso dado hacía el cumplimiento de la implementación de las estrategias y el alcance de los objetivos propuestos.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- (1) KAPLAN R., NORTON D., (2001): Como utilizar el Cuadro de Mando Integral, España, Gestión 2000
- (2) KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. (1997) El Cuadro de Mando Integral: (The Balanced Scorecard). Edición Gestión 2000. Barcelona.
- (3) GONZALES, Francisco (2004): Auditoria del mantenimiento e indicadores de gestión, Editorial Fundación ConfeMetal, Madrid.

DOCUMENTOS

- (4) Manual de Calidad (Junio de 2010), Reseña Histórica de la Compañía Expalsa., EXPALSA.
- (5) Manual HACCP (Febrero de 2011), Diagramas de Flujo y Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control
- (6) FERNÁNDEZ Hatre Alfonso, Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral, Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias

TESIS

- (7) María Isabel Toapanta Vera, Julio Aguirre (2007), Artículos de Tesis de Grado “Diseño e implementación de Indicadores de Gestión bajo la metodología del Cuadro de Mando Integral para la Dirección Administrativa y Financiera de una institución del sector público”, Instituto de Ciencias Matemáticas, ESPOL.
- (8) Katty Azucena Michelena Valencia (2009), Diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión para el “Laboratorio Farmacéutico Lamosan CIA. LTDA”, de la ciudad de Quito en el periodo julio hasta diciembre del 2008. Escuela de Ciencias Contables y Auditoría, UTPL.
- (9) Laura Magali Chamba Rueda, Paulina del Cisne Sigcho Saca (2007), “Diseño e Implementación de un Cuadro de Mando Integral para la planta de lácteos ECOLAC - 2007”, Escuela de Administración de Empresas, UTPL.
- (10) Hellen Costa Godoy, Gabriela Jorquera Ramírez y Laura Méndez Ormeño (2005), “Cuadro de Mando Integral: Un Estudio Exploratorio de la Experiencia Chilena”, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Escuela de Sistemas de Información y Auditoría, UNIVERSIDAD DE CHILE

PAGINAS WEB

(11) www.expalsa.com

(12) www.mercadeo.com/41_scorecard.htm

(13) <http://www.solomantenimiento.com/articulos/sistemas-balanceadosindicadores.htm>

(14) <http://es.scribd.com/doc/54062268/cuadro-de-mando-integra>

(15) <http://www.tablero-decomando.com/index-n.asp>

(16) <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

(17) <http://www.eumed.net/libros/2009a/479/Perspectiva%20de%20aprendizaje%20y%20crecimiento.htm>

(18) http://www.joseacontreras.net/admon/Balanced_Scorecard_Collaborative/BSC_Symnetics.htm

(19) http://www.sht.com.ar/archivo/temas/balanced_scorecard.htm

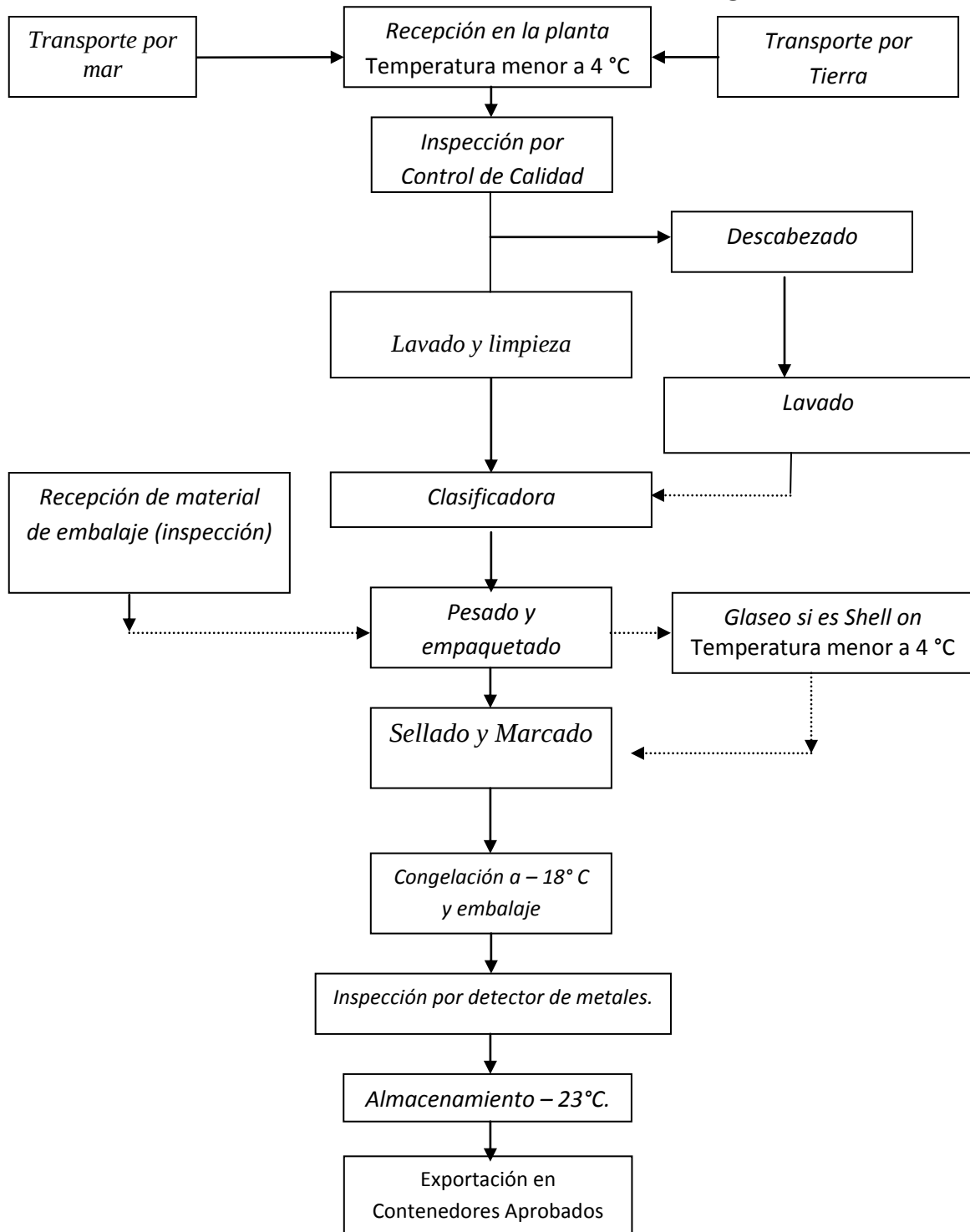
(20) <http://www.google.com.ec/>

(21) <http://www.deinsa.com>

ANEXOS

ANEXOS 1

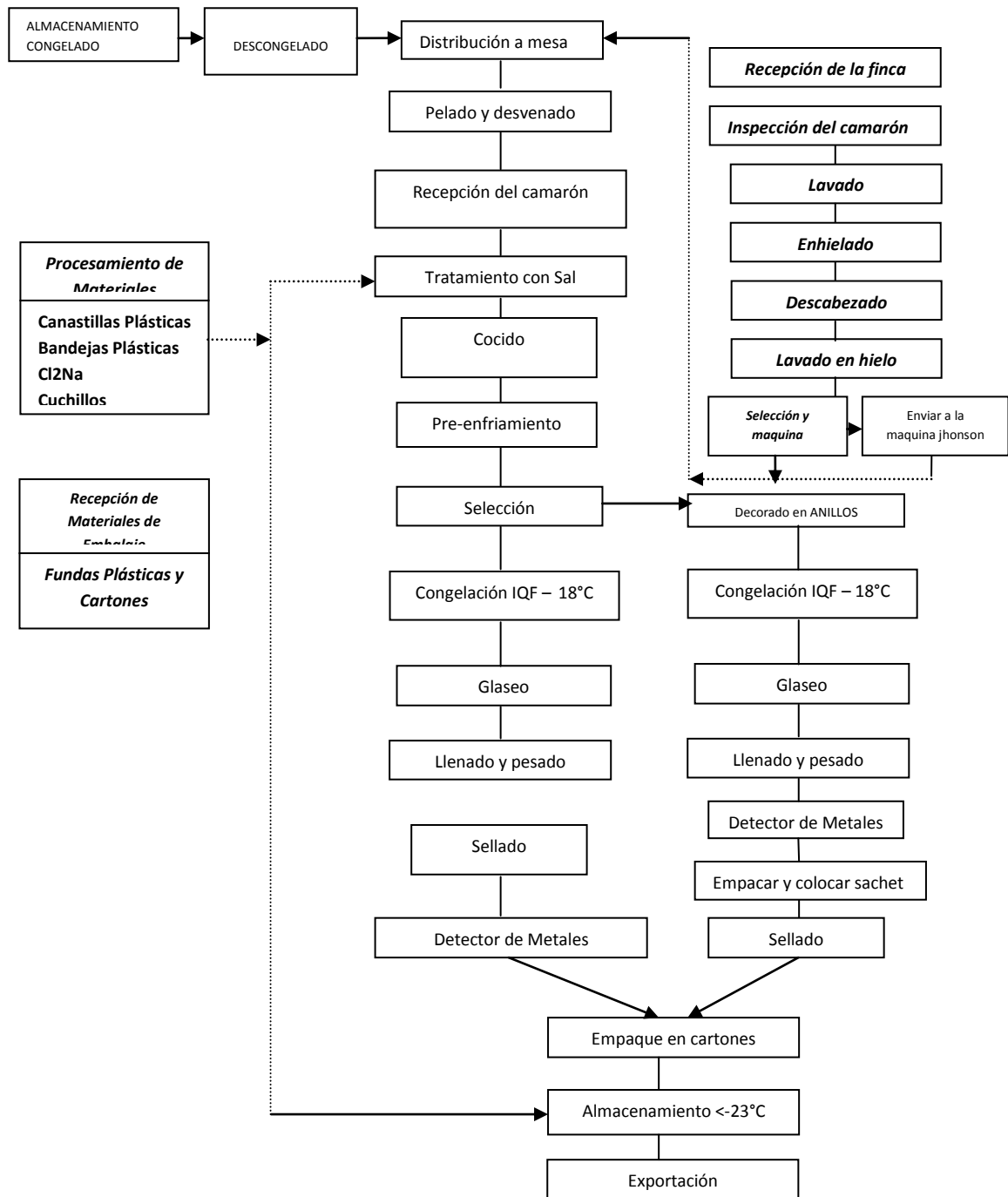
Proceso de camarón convencional/orgánico crudo



Fuente: Manual HACCP (Febrero de 2011), Diagramas de Flujo y Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control

ANEXO 2

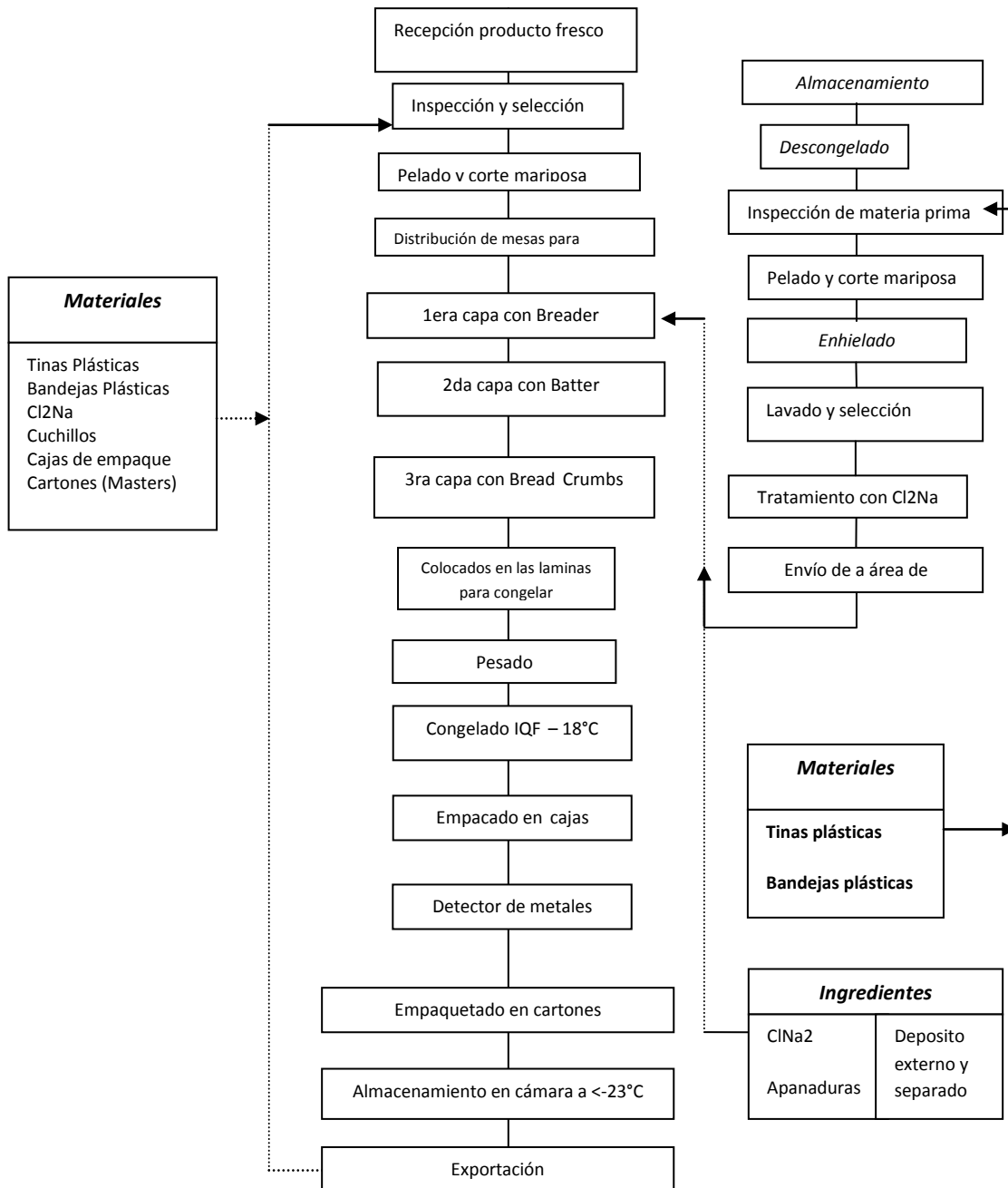
Proceso de camarón convencional/orgánico cocido



Fuente: Manual HACCP (Febrero de 2011), Diagramas de Flujo y Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control

ANEXO 3

Proceso de Camarón Apanado



Fuente: Manual HACCP (Febrero de 2011), Diagramas de Flujo y Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control

ANEXO 4

Diversidad de empaques Según especificaciones de los clientes

PRODUCTO	DETALLES DEL EMPAQUE
Camarón crudo con cabeza	(10 x 2 Kg.) (20 x 1 kg)
Camarón cocido con cabeza	(6x2 Kg) (1 x 10Kg)
Camarón crudo sin cabeza	(10 x 5 Lbs) (10 x 2 kg)
Camarón crudo Pull veined	(1 x 10Kg) (20 x 1kg)(10 x 2 kg)
Camarón cocido Pull veined	(20 x 1 kg) Empaque al vacio
Anillos P&D Tail-on	(12 x 12oz)
Camarón Ez-peel crudo y cocido	(10 X 2 Lbs) (4 X 5 Lbs)
Camarón PuD and P&D crudo y cocido	(1x 10Kg) (4 x 5) (10 x 2 lbs)(20 x 1 lb)
Camarón apanado P&D Tailon Butterfly	(4 x 3 lbs) (8 x 3 lbs) (12 x 1 lb)
P&D tail-on Skewer	(10 x 2,5 lbs)
Camarón apanado Popcorn	(12 x 1lb)

Fuente: *Manual HACCP (Febrero de 2011), Diagramas de Flujo y Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control*

ANEXO 5

Tipos de Presentaciones de Producto Final



Con Cabeza



Sin Cabeza



Empaque Sin Cabeza



Anillos Cocidos



Shell-on IQF.



Shell-on Cocido IQF



Pincho



Camarón Apanado



Pull-veined



PuD bloque

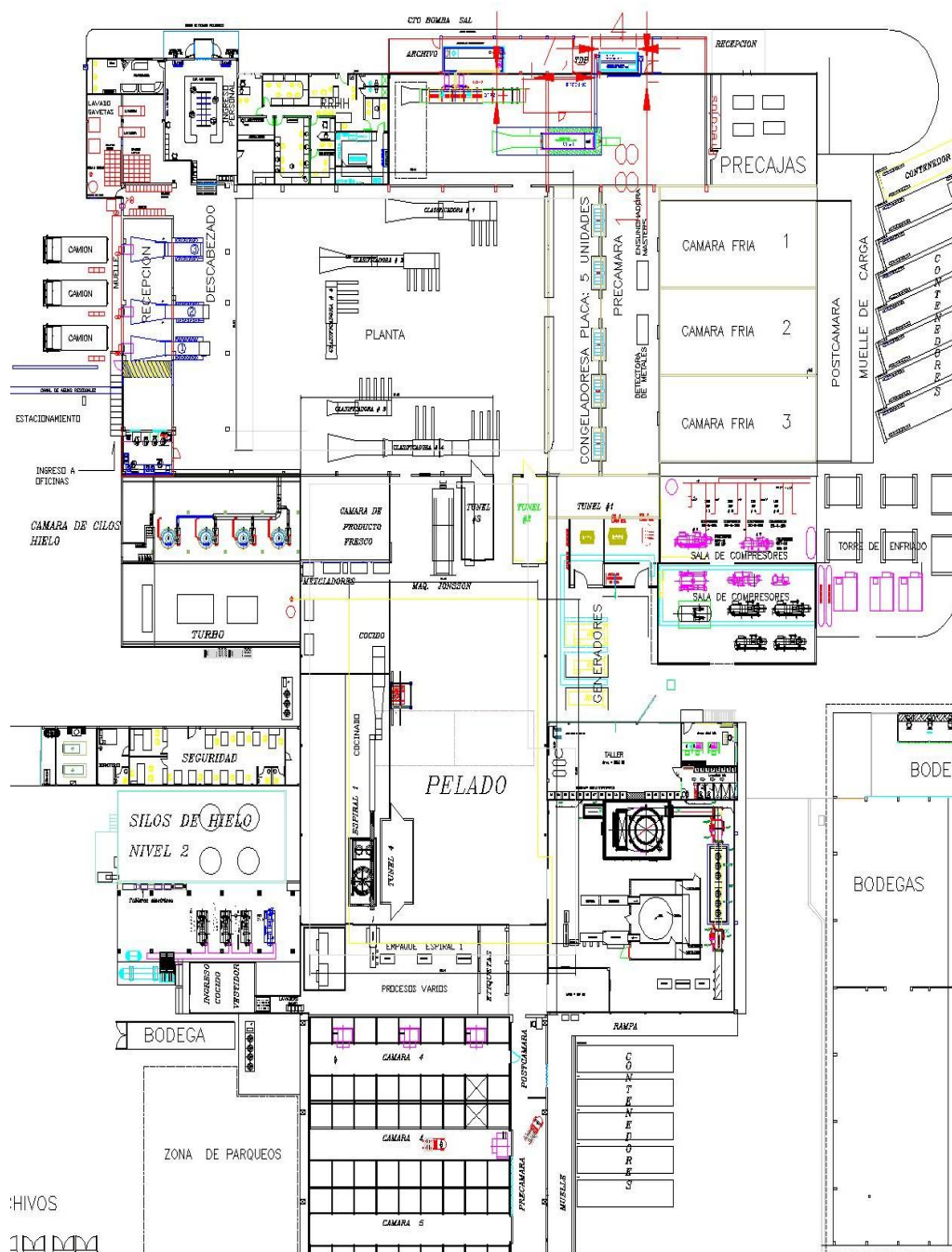


PyD Tail-on Cooked

Fuente: *Manual HACCP (Febrero de 2011), Diagramas de Flujo y Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control*

ANEXO 6

Distribución de Áreas de Procesos



Fuente: Manual de Calidad (Junio de 2010), Reseña Histórica de la Compañía Expalsa., EXPALSA.

ANEXO 7

SIGLAS UTILIZADAS

CMI.-	Cuadro de Mando Integral
INP.-	Instituto Nacional de Pesca
HACCP.-	Hazard Analysis Critical Control Point
SSOP.-	Procedimientos operativos estándares de sanitización
P&D.-	Pelado, Devenado y rayado en el lomo
IQF.-	Individual Quick Frozen
PuD.-	Camarón Pelado con vena